



Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

*Nella feroce morsa del caso
non ho arretrato né ho gridato d'angoscia
sotto la scure della sorte
il mio capo sanguina ma non si piega*

[...]

*Non importa quanto sia stretta la porta
quanto pieno di castighi sia il destino.
Io sono il padrone della mia sorte:
io sono il capitano della mia anima.*

Sommario

In passato si è approfonditamente sviscerato il tema dell'*offshoring* (o delocalizzazione) prima dal punto di vista dell'organizzazione e successivamente dal punto di vista di altri *stakeholder* (dipendenti, consumatori, enti sociali). Tuttavia, allo stato attuale, la letteratura non ha ancora fornito indicazioni sulle reazioni che l'attività inversa può innescare nel mercato dei consumatori, sebbene negli ultimi tempi stia incalzando in maniera piuttosto rilevante: trattasi dell'attività di *reshoring* (nel dettaglio *nearshoring*). Questa ricerca, infatti, mira a esaminare le risposte dei consumatori all'attività di *nearshoring*, verificando inoltre se la percezione di qualità del prodotto possa avere un ruolo di mediatore più o meno considerevole.

Parole chiave: Nearshoring, consumers' responses, supply chain

Indice

Indice	4
Introduzione	5
Scenario	6
Rassegna della Letteratura e Sviluppo Delle Ipotesi	8
Nearshoring.....	8
Product Type.....	10
Perceived Quality.....	11
Metodologia.....	13
Data cleaning	14
Campione.....	14
Misure	14
Randomizzazione.....	14
Affidabilità delle scale.....	14
Effetto dell'attività di reshoring sulla Purchase Intention	15
Il tipo di prodotto come moderatore della mediazione.....	15
Effetto dell'attività di reshoring sulla Purchase Intention attraverso la Perceived Quality.....	15
Discussione generale	16
Limitazioni e future opportunità.....	17
Bibliografia	18
Sitografia.....	22
Appendice	23

Introduzione

Con la presente ricerca, come anticipato in estrema sintesi nel sommario, si intende approfondire il tema del *nearshoring*, considerandola come una delle valide alternative alla delocalizzazione e contestualizzandola alle innumerevoli criticità emerse durante e dopo la crisi pandemica da COVID-19. In particolare, il corrente studio si pone l'obiettivo di investigare, predire e misurare le risposte dei consumatori alla decisione di *nearshoring*, limitando il perimetro alle aziende manifatturiere, analizzando le pratiche commerciali attinenti ai prodotti di consumo; presto si troverà risposta al perché di tale scelta. Già il fenomeno antitetico, ossia l'*offshoring*, tipico dell'ultimo ventennio del Novecento e della prima decade degli anni duemila, aveva innescato – e continua a innescare accesi dibattiti, attinenti in via omogenea ad aree tematiche differenti, seguendo prospettive altrettanto differenti. Gran parte della letteratura, tuttavia, si è soffermata in maniera preponderante sugli aspetti economici e finanziari, indentificando questi ultimi come *driver* principali – se non unici – di tale scelta strategica. Ciononostante, in tempi più recenti si riscontra un'inversione di tendenza, che tende ad annoverare ben altri fattori tra i *driver* decisionali, quali l'incalzante potere del consumatore all'interno del rapporto con l'organizzazione (Tiu Wright et al., 2006), le conseguenze psico-sociali dei lavoratori “vittime” della delocalizzazione e non di meno il timore della riduzione della qualità media dei prodotti. Altri studi hanno precedentemente illustrato pedissequamente la misura in cui queste variabili pesano sulle decisioni finali dei Manager, lasciando però spazio ad altri interrogativi cardine. Il presente studio, pertanto, tende a individuare certi interrogativi incompiuti, ponendosi l'ambiziosa aspettativa di individuare le risposte dei consumatori alle strategie commerciali di rilocalizzazione, mantenendo però la prospettiva del consumatore finale. Nel dettaglio, lo studio mira a verificare un aumento della *Purchase Intention* nel caso in cui l'organizzazione annunci una rilocalizzazione di tipo *nearshored*. In questo scenario, ci si aspetta inoltre che la *Perceived Quality* possa mediare la relazione tra l'attività di *reshoring* e la *Purchase Intention*. Nei casi in cui la *Perceived Quality* del prodotto assuma valori più elevati, l'aspettativa è che la decisione di una strategia di *reshoring* porti a un aumento decisivo della *Purchase Intention*. Lo studio si compone di quattro principali sezioni: una prima dedicata alla identificazione dello scenario competitivo globale all'interno del quale le organizzazioni prendono tali decisioni, una seconda attinente alla rassegna dello *status quo* della letteratura e allo sviluppo del framework sperimentale e una terza dedicata all'analisi quantitativa dell'esperimento. L'ultima sezione, invece, cercherà di interpretare i risultati dello studio in chiave accademico-manageriale, con l'obiettivo di fornire spunti interessanti sia per il mondo della ricerca, sia per quello aziendale.

Scenario

Ad oggi, non è di certo una novità ritenere e affermare che la crisi pandemica da COVID-19 abbia drasticamente messo in luce quelle criticità latenti che i mercati globali fino a qualche tempo fa ancora riuscivano abilmente a sottacere, o quantomeno evitare. E non è neppure pioneristico asserire che le conseguenze pandemiche non si siano “solamente” limitate a influenzare in misura eccessivamente negativa la contrazione dei consumi lungo la maggior parte dei settori: dal turismo al lusso, dai trasporti alla ristorazione. Peraltro, quelli che recentemente venivano classificati come preoccupazioni e timori, sono ormai criticità evidenti (Fig. 1) da un punto di vista fattuale, empirico: complessivamente, considerando i diversi principali settori, il 10% delle organizzazioni riporta consapevolezza del fatto che non riuscirà a superare l’impatto che i riverberi della crisi pandemica da COVID-19 ha avuto sul proprio *business*¹.

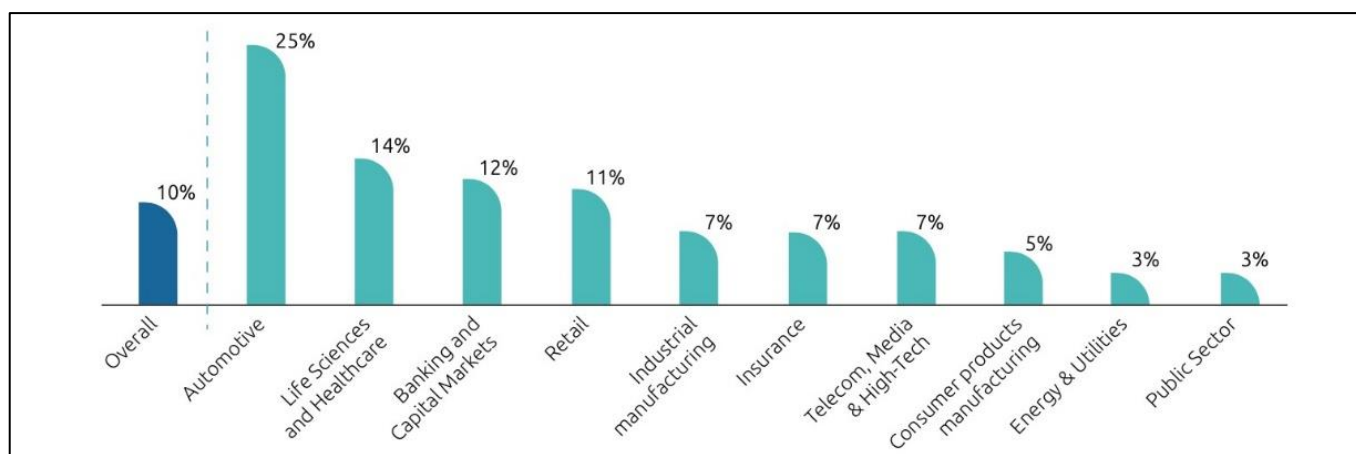


Fig. 1 – Fast Forward to The Future (Capgemini, 2020)

Se quanto detto poc’anzi è evidentemente constatato e accettato dai più, si può avere ragione di ritenere, invece, che sia passata in sordina - quantomeno sui palcoscenici delle grandi occasioni – una delle problematiche che più ha influenzato le decisioni e le azioni dei *first/second line manager*: l’approvvigionamento delle materie prime/semilavorati e, più in generale, le dinamiche di *supply chain management*. Secondo uno studio del Capgemini Research Institute¹, peraltro, circa il 42% dei *first line manager* delle aziende che hanno riscontrato problemi operativi, ha individuato la “mancanza di flessibilità delle proprie *supply chain* come razionale principale”; il 41% dello stesso campione, ha invece affermato che le proprie *supply chain* sono state letteralmente “interrotte e sgretolate” a causa della crisi pandemica. A mettere in guardia le strutture strategico-organizzative delle aziende globali è anche il Dipartimento di Direzione Generale per le Politiche Esterne del Parlamento Europeo: nel dettaglio, come si può osservare dalla Figura 2, gli eventi che saranno in grado di creare degli *shock* a carico delle catene del valore delle aziende, saranno sempre più frequenti. Si prevede, infatti, che l’intervallo temporale tra una circostanza critica e un’altra può variare mediamente tra i 2 e i 4.9 anni².

¹ <https://www.capgemini.com/it-it/research/fast-forward-to-the-future/>

² [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653626/EXPO_STU\(2021\)653626_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653626/EXPO_STU(2021)653626_EN.pdf)

Secondo McKinsey&Company, invece, più dei due terzi (68%) delle organizzazioni che hanno sino ad ora “dato priorità a una rete di fornitori geograficamente diversificati” hanno avuto un impatto estremamente negativo sulla loro produzione durante la crisi da COVID-19³.

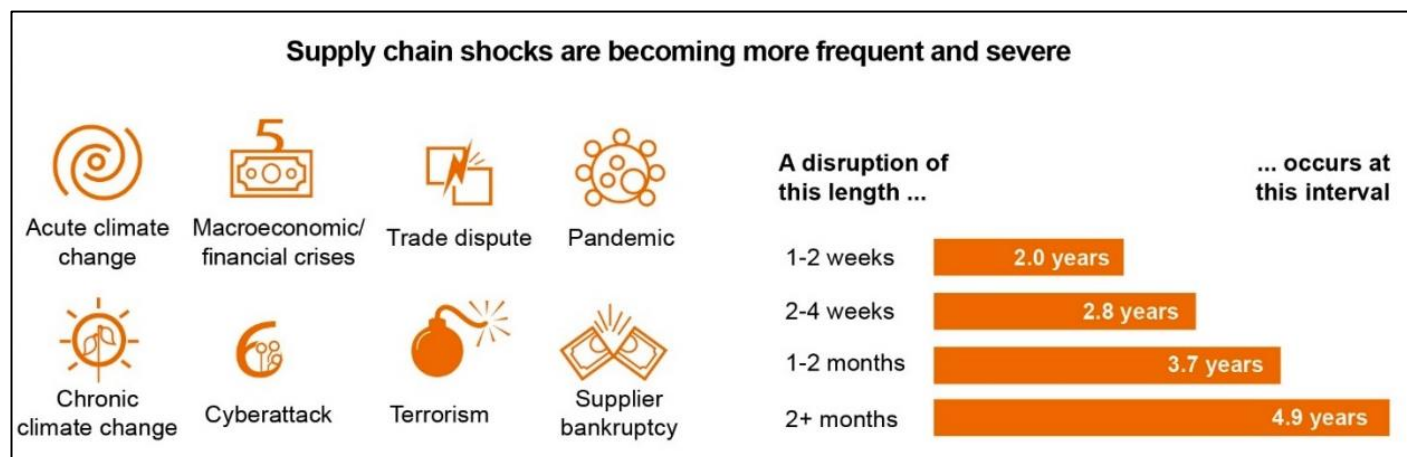


Fig. 2 - Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy (Policy Department for External Relations, 2021)

In quest’ultimo caso, il riferimento è esplicitamente diretto alle decisioni di *offshoring* e alle criticità da esso derivanti. L’*offshoring*, l’attività tramite la quale le grandi aziende manifatturiere del mondo occidentale spostano la propria produzione in località estere, tendenzialmente in oriente e medio-oriente (Bunyaratavej et al., 2011; Doh et al., 2009; Robertson et al., 2010; Roza et al., 2011), è stata vista nella gran parte dei casi – in maniera ottimistica come una “scelta forzata” da parte delle organizzazioni, indotta certamente dalle repentine evoluzioni dello scenario competitivo internazionale, che nell’ultimo trentennio è stato caratterizzato dall’avvento di realtà emergenti e in via di sviluppo (Ferdows, 1997). Tale strategia è stata nel tempo amplificata dall’incrementale dispersione delle *value chains*, come naturale conseguenza della globalizzazione del mercato dell’approvvigionamento delle *big company* (Jones et al., 2005; Dicken, 2007): la responsabilità di aver spostato l’ago della bilancia della decisione, è stata largamente imputata all’appetibile costo di produzione (Grappi et al., 2018). Tuttavia, già in tempi più recenti e non sospetti, e cioè nem prima dell’imperterrito dilagare della pandemia da COVID-19, parte della letteratura aveva iniziato a indagare i cambiamenti che avrebbero vissuto le strategie di *supply chain management*, rilevando un generalizzato interesse nel rivalutare il ben più diffuso *offshoring*, peculiarità delle ultime decadi (Merino, Di Stefano, Frattocchi, 2020). L’alternativa che la letteratura suggerisce è il c.d. *nearshoring*, definito teoricamente come “il trasferimento parziale o totale del business in regioni o paesi che rappresentano un costo di produzione significativamente economico e geograficamente limitrofi, piuttosto che un costo di produzione basso e geograficamente lontani”, successivo all’implementazione di una decisione di *offshoring* (Fratocchi et al., 2014). Piatanesi et al. (2019), invece, ha fornito un’altra definizione di *nearshoring*, assegnandogli il ruolo di sintesi di *backshoring* (riportare in assoluto le operazioni nel paese di origine) e di *offshoring*, traendo

³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-retail-can-adapt-supply-chains-to-win-in-the-next-normal>

vantaggio dall'uno (competizione e rapidità delle operazioni) e dall'altro (riduzione considerevole dei costi di produzione), senza “soffrire per le limitazioni derivanti dalla distanza geografica, culturale e linguistica e dalla scarsità della forza-lavoro specializzata”. A uno scenario già ontologicamente suscettibile di variazioni repentine, si aggiunga anche che la crisi pandemica da COVID-19 ha WeEEEEEEE assunto la funzione di moltiplicatore dell'interesse che le grandi *corporation* già nutrivano verso i cambiamenti delle strategie di *supply chain*, considerando gli evidenti limiti della dispersione globale della stessa e dei dipartimenti di produzione, frutto ormai ben *maturo* delle strategie di *offshoring*. Da una prospettiva più generale, infatti, l'ERM, ossia l'*European Reshoring Monitor* (2019), riportava già 250 casi di *reshoring* nell'arco temporale 2014-2018, e, addirittura, nel 2018 il numero di società statunitensi che intraprendevano la decisione di rilocalizzare era al massimo storico (Moser, 2019). Infatti, negli Stati Uniti, la decisione di rilocalizzare aveva già guadagnato una notevole considerazione da parte di colossi *tech* come General Electric (Tate et al., 2013), e Apple (Polidoro, 2012), che al fine di mantenere e garantire standard qualitativi di produzione più elevati, avevano iniziato a trasmigrare da oltreoceano. Ma la decisione di adottare una strategia di *nearshoring* non ha nutrito interessi limitatamente al mondo transatlantico, infatti si contano numerosi casi studio che riguardano aziende e organizzazioni Europee e italiane. Tra queste, degne di nota sono sicuramente le decisioni di Prada e Roncato (Di Mauro et al., 2018), casi per cui si avrà modo di approfondire in seguito. Più recente è invece il caso dell'azienda farmaceutica Sanofi, la quale ha “compiuto proprio una scelta di questo tipo per il suo stabilimento di Brindisi, che insieme ad altri cinque sparsi per il continente riporterà in Europa la produzione di principi attivi farmaceutici, un mercato che oggi è al 60% asiatico”⁴. Come si può notare, la presa in considerazione di una scelta di rilocalizzazione è un fenomeno ad oggi incalzante e cruciale per le aziende manifatturiere che attualmente detengono stabilimenti produttivi delocalizzati in altri continenti. Altrettanto rilevante è la stretta relazione che intercorre tra il tema della delocalizzazione lungo i diversi settori e mercati e quello del *risk*⁵, sin ora altamente ottimizzato per costi ed efficienza, ma non per flessibilità e resilienza di certo.

Rassegna della Letteratura e Sviluppo Delle Ipotesi

Nearshoring

Una consuetudine piuttosto diffusa, supportata però da evidenze scientifiche e *on-field*, è ritenere che le decisioni di delocalizzazione siano state “valutate esclusivamente dal punto di vista dell'impresa” (Grappi et al., 2013), prospettiva secondo cui il primario obiettivo è quello dell'efficienza economica e della riduzione dei costi (Contractor et al. 2010; Panova et al., 2017). Tuttavia, negli ultimi anni si è assunta maggiore consapevolezza che tale approccio risulterebbe incentrato quasi esclusivamente sull'organizzazione: se da un lato può apparire decisamente appropriato in termini economici/finanziari, dall'altro risulta lacunoso, in quanto non considera altri importanti *stakeholder* e “trascura la loro valutazione delle azioni dell'impresa” (Grappi, Romani, Bagozzi, 2019). Tra i fattori da tenere in considerazione, quindi, primeggiano senza dubbio

⁴ https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2021/05/28/wired-digital-day-2021-sostenibilita/?refresh_ce=

⁵ https://www.dnb.com/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus_US.pdf

alcuno le valutazioni dei consumatori, elemento che il mondo accademico – ma anche aziendale (almeno teoricamente) – reputa di fondamentale interesse per i processi di *decision-making*, dato il loro crescente contributo al successo nell'arena competitiva (Zutshi et al. 2012). Se già in passato era stata scientificamente confermata l'ipotesi secondo cui le decisioni di localizzazione avessero un importante impatto sugli *stakeholder* aziendali (Ellram et al. 2013; Gray et al. 2013, Grappi et al., 2013), ad oggi gli scenari industriali occidentali continuano ad assistere a fenomeni, non più tanto sporadici, di proteste da parte di soggetti appartenenti a gruppi ontologicamente differenti; ad esempio, dipendenti e consumatori accusano i diversi colpi dell'*offshoring*: dalla perdita di posti di lavoro allo sfruttamento della manodopera alla qualità dei prodotti (Grappi et al., 2013; Fratocchi et al., 2014). Questi ultimi elementi, prevalentemente di carattere morale, sono stati individuati come gli antecedenti della formazione delle reazioni emotive dei consumatori (Grappi, Romani, Bagozzi, 2015), in forza delle quali vengono poi orientate le decisioni di consumo e le valutazioni reputazionali delle organizzazioni. In definitiva, se da un lato si può sostenere che l'*offshoring* sia spesso giustificabile come decisione organizzativa pragmatica e redditizia nel breve periodo, i ricercatori lanciano un monito assordante, secondo cui le diverse pratiche commerciali di localizzazione, tra cui l'*offshoring*, possono suscitare diversi tipi di reazioni all'interno mercato (Johnson e Holub 2003; Robertson et al. 2010; Schröder 2012; Thelen et al. 2011). Tuttavia, sebbene la produzione letteraria sia notevolmente ampia per quel che concerne le dinamiche di *offshoring*, lo stesso non si può dire nel caso del *nearshoring* e delle influenze che questo ha sui consumatori finali, anche se già nella scorsa decade numerose società di consulenza si erano imbattute nella strategia di cui sopra. Infatti, come si evince dalla *Figura 3* (v. *Appendice*), McKinsey&Company (2018)⁶ aveva fornito un razionale empirico che supportasse la smentita di quelle vetuste convinzioni relative alla convenienza ed efficienza economica dell'*offshoring*: per le aziende statunitensi e per quelle europee, infatti, si rilevavano costi di produzione e di trasporto di un paio di Jeans nettamente inferiori in caso di *nearshoring* (v. *Appendice, Fig. 3*). Inoltre, sebbene Van Hassel et al. (2021) abbia validato la tendenza al *nearshoring*, caratterizzata da una crescita costante ma modesta, descrivendone le motivazioni principali limitatamente alle aziende aventi la propria sede principale all'interno del territorio europeo, tra queste motivazioni, ne compare solo una che afferisce alla sfera del consumatore finale, che consiste nel “*Image/Brand*” (v. *Appendice Fig. 4.1*): salvo questa unica eccezione, infatti, la prospettiva predominante è quella dell'impresa. Grazie allo studio di Grappi et al. (2018), inoltre, si è in possesso del c.d. CRS (*Consumer Reshoring Sentiment*), una scala volta ad assegnare un punteggio ai *beliefs* dei consumatori verso l'azienda che rilocalizza. Nella ricerca in questione, però, il focus è sull'atteggiamento del consumatore, per cui non vengono fornite precisazioni relativamente alle risposte in termini di consumo. Allo stato attuale, infatti, non risultano evidenze che confermino empiricamente le risposte in termini di *Purchase Intention* da parte dei consumatori a una strategia di *nearshoring*: il corrente studio si pone in l'aspettativa di rilevare cambiamenti positivi dell'intenzione di acquisto del consumatore in seguito alla decisione di *nearshoring*. Alla luce di quanto esposto sin qui nell'ambito delle decisioni di *nearshoring*, si ipotizza quanto segue:

⁶ <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>

H₁: Il tipo di attività di shoring influenza la purchase intention. L'influenza è maggiore in presenza di attività di nearshoring.

Product Type

Già in fase di sommario si è precisato che il presente studio prenderà in esame la decisione di rilocalizzazione di tipo *near* attinente i prodotti, escludendo quindi dal perimetro di analisi il mondo dei servizi (e.g. Call-center, BPO⁷). La spiegazione di tale scelta si riscontra nella lettura che si è voluto dare al contesto post-pandemico, in quanto, come riportato nei paragrafi precedenti, a soffrire maggiormente le conseguenze della crisi da COVID-19 sono state le *supply chain* del settore *manufacturing* e *apparel*, salvo le dovute eccezioni. In particolare, la ricerca include le componenti funzionali ed edonistiche legate ai prodotti, cercando di evidenziare e misurare eventuali differenze in caso di *nearshoring*: tale distinzione è in parte da ricondurre agli studi condotti da MacKay (1999), secondo i quali un prodotto è un “amalgama di fattori razionali ed emotivi” e “le emozioni giocano un ruolo in ogni decisione di acquisto”. Tuttavia, i consumatori beneficiano in maniera piuttosto omogenea tra il consumo di prodotti funzionale (anche chiamati “utilitaristici”) e di quelli edonistici. Cercando una definizione di prodotto funzionale, si tende a considerare una delle più rappresentative, fornita da Markeset e Kumar (2005): un prodotto è ritenuto funzionale nel caso in cui la decisione di acquisto è da rappresentarsi in funzione alla conoscenza delle prestazioni concrete dello stesso. In fase di acquisto, quindi, il focus risulta essere incentrato esclusivamente sul trasferimento di una certa *performance*, piuttosto che di un mero oggetto o servizio. Dando un’accezione più ampia al concetto di utilitarismo e funzionalità, si può asserire che i prodotti funzionali sono contraddistinti per utilità, efficacia, necessità e praticità di utilizzo ovvero di consumo (Dhar e Wertenbroch, 2000). L’acquisto, ovvero il consumo di prodotti c.d. Edonistici, invece, è contraddistinto da uno scopo diverso da quello della *performance*, in quanto il consumatore tende a colmare il bisogno di gratificazione e soddisfazione emotiva (Lu et al., 2016); in definitiva, i prodotti edonistici sono definiti come “divertenti, eccitanti ed elettrizzanti” (Voss et al., 2003) da un punto di vista prettamente emozionale, piuttosto che cognitivo. Già in passato la ricerca aveva evidenziato differenze considerevoli in termini della formazione delle valutazioni del brand in funzione del tipo di prodotto (funzionale vs. edonistico), identificando risposte emotive maggiori nel caso dei prodotti edonistici rispetto alle risposte cognitive, peculiari dei prodotti funzionali (Holbrook et al., 1984). Parallelamente, altre ricerche hanno concentrato i propri sforzi nella comprensione delle risposte razionali e affettive a spot pubblicitari, divisi per prodotti funzionali e edonistici: i risultati mostrano una preponderante sensibilità verso i prodotti edonistici rispetto a quelli funzionali (Drolet et al., 2007). Alla luce dei risultati degli studi fin qui esposti, si tende a considerare il tipo di prodotto come un elemento influente sulle risposte del pubblico dei consumatori e, di riflesso, influente anche sulle decisioni di *reshoring*. Infatti, se è vero che un prodotto funzionale attiva processi cognitivi e un prodotto edonistico attiva invece processi emozionali, allora si rende necessario includere questo elemento nel disegno della presente ricerca. In virtù di quanto fin

⁷ *Business Process Outsourcing*

qui esposto, ci si aspetta che il tipo di prodotto (funzionale vs. edonistico) possa giocare un ruolo importante all'interno della decisione di *nearshoring*. Pertanto, si procede alla formulazione della seguente ipotesi:

H₂: Il product type modera la relazione tra il tipo di attività di reshoring e la Perceived Quality.

Perceived Quality

Come precedentemente anticipato, la letteratura ha fornito spunti e modelli interessanti in tema di pratiche commerciali di delocalizzazione, cercando di predire qualitativamente e quantitativamente le risposte e le reazioni degli *stakeholder*, siano essi dipendenti, consumatori o istituzioni. Infatti, già negli studi condotti da Grappi et al. (2013) e da Fracocchi et al. (2014) era emersa la rilevanza della qualità dei prodotti all'interno delle variabili da considerarsi in caso di delocalizzazione: il consumatore medio, negli studi menzionati in precedenza, ha riportato una certa sensibilità emotiva verso le decisioni di *offshoring*, talvolta prendendo parte a movimenti di protesta o seguendo attivamente inchieste riguardanti aziende manifatturiere più o meno note. Nel merito, è opportuno riferirsi alle numerose inchieste portate avanti da note conduttori televisivi, corredate da insurrezioni sui social e altrettanto scalpore mediatico. Il richiamo, in questo caso, è attinente alla produzione di capi di alta moda, maggior parte dei quali viene da sempre associata per antonomasia al concetto di “*Made in Italy*”. Seguendo il filone del “*Made in Effect*”, la letteratura apre spiragli a un altro costrutto ampiamente dibattuto, il COE⁸. Quest'ultimo è definito come “l'influenza positiva o negativa che il paese di produzione può avere sul procedimento di scelta del consumatore o sulle sue successive risposte comportamentali” (Samiee, 1987). Come dimostra quantitativamente lo studio di Lampert e Jaffe (1998), l'immagine del paese di origine rappresenta nella maggior parte dei casi una peculiarità tipica di un prodotto, ovvero addirittura di una categoria di prodotti (e.g. orologeria *Swiss Made*). Tuttavia, informare e convincere il pubblico in tema di COE diventa “sempre più difficile a causa della globalizzazione della produzione”, visto il diffuso ibridismo delle sorgenti produttive (Chattalas et al., 2007). Emerge che il consumatore, generalmente, “preferisce il consumo di prodotti tradizionalmente legati al proprio paese di origine” nei casi in cui sono contraddistinti da prezzo e qualità migliori o indifferenti rispetto ai prodotti frutto di strategie di delocalizzazione (Elliot et al., 1994). Ricollegandosi alle vicende di cui si faceva menzione poc'anzi, ossia quelle attinenti alla sfera della qualità del prodotto, ci si rende conto che esse trovano un considerevole riscontro anche nell'accademia: ciò che evidenzia il risultato della ricerca di Ancarani et al. (2015) può costituire tanto un campanello di allarme quanto un vero e proprio incentivo al *reshoring*, poiché si riscontra che tra le motivazioni che portano un'azienda a rilocalizzare, emerge tra le più rilevanti “la problematica legata alla qualità dei prodotti finiti”. A quanto riportato poc'anzi, si aggiunga anche che i dipartimenti centrali di produzione abbiano sovente riscontrato serie difficoltà in tema di qualità, riportando notevoli complicazioni nel “tracciare, monitorare e garantire un certo livello qualitativo” all'interno dei processi di produzione (Horn et al., 2013). Peraltro, non mancano testimonianze che avallano quanto gli studi ammoniscono: Bals et al. (2016) segnala la decisione di *reshoring* dagli stabilimenti cinesi intrapresa dal management di General Electric. Alla base della scelta strategica, affermano le fonti poc'anzi menzionate,

⁸*Country of Origin Effect*

esisterebbe un razionale che riguarda in via quasi esclusiva la qualità dei processi produttivi e dei prodotti finiti. Tuttavia, sempre restando in tema del mantenimento di standard qualitativi dei processi produttivi, già MacCarthy et al. (2003) e Meixell et al. (2005) avevano individuato le maggiori difficoltà nel gestire le *supply chain* globali rispetto a quelle prossime al paese di origine, dovute anche e soprattutto alla “minor specializzazione della forza lavoro e delle differenti consapevolezze del concetto di qualità”. Si riporta anche in quest’ultimo caso un modello di studio, offerto da una delle più importanti case di moda Italiane: Prada. Secondo l’European Reshoring Monitor (2019), l’azienda di alta moda ha cominciato a investire in nuovi stabilimenti produttivi italiani con lo scopo di riportare in sede parte della produzione, al fine ultimo di trasferire il c.d. “*production know-how*” alle future generazioni, almeno mostrando l’intenzione di garantire un output di maggior qualità. La ricerca ha già verificato che la rilevanza del *reshoring* è particolarmente evidente nei settori come quello dell’alta moda, in cui la qualità percepita è altamente influenzata dalla localizzazione geografica degli stabilimenti produttivi (Fratocchi et al., 2016). Come si è visto, se è vero che esistono diversi *driver* in grado di incentivare le organizzazioni a delocalizzare, è anche vero che ne esistono altrettanti abili a stimolare una decisione di reshoring; grazie agli studi condotti da McIvor et al. (2021), si è in grado di avere una lista di fattori concorrenti alla decisione di *reshoring*, appartenenti a distinte aree tematiche (v. *Appendice, Fig. 4.2*). Tuttavia, ai fini dello sviluppo del presente studio, risulta opportuno sviscerare in profondità il costrutto della qualità, e più in particolare di quella percepita: si introduce quindi la variabile *Perceived Quality*. Tra i primi ricercatori intenzionati a descrivere il fenomeno della *Perceived Quality*, compare non un nome qualsiasi, bensì quello di Aaker (1996), il quale annovera il costrutto in analisi all’interno del classico concetto di *Brand Equity*, ossia del valore complessivo del *Brand*, insieme ai costrutti di *Brand Awareness*, *Brand Associations* e *Brand Loyalty*. In seguito, la *Perceived Quality*, topic ampiamente discusso all’interno della ricerca di *Marketing* più recente, è stata ricondotta a un costrutto stante a un livello superiore, ossia il *consumer perceived value* (Sweeney e Soutar, 2001). Questo costrutto, rispetto alla *Customer Satisfaction*, non si limita soltanto a descrivere la reazione che un consumatore riporta in un contesto di valutazione post-acquisto o post-utilizzo (Hunt, 1977; Oliver, 1981), bensì fornisce una misura precisa delle risposte del pubblico lungo i diversi *stage* del processo di acquisto, includendo anche quelli precedenti allo stesso. Boudling et al. (1993), riesce a fornire una ulteriore definizione di *Perceived Quality*, dando l’accezione di risultato delle aspettative, esperienze pregresse e credenze rispetto al *Brand*. Quindi, ne deriva che per la formazione di tali percezioni non sono necessari l’acquisto, né il possesso né l’utilizzo del prodotto, elementi invece indispensabili per la formazione della soddisfazione. Inoltre, sulla base dei risultati dello studio condotto da Susanti et al. (2020), la *Perceived Quality* risulta essere una variabile in grado di influenzare positivamente la *Customer Satisfaction*, che a sua volta ha un risvolto positivo sulla *Brand Loyalty*. In virtù di quanto condiviso in tema di *Perceived Quality*, intesa come variabile in grado di influenzare le decisioni di acquisto, si formalizza l’ipotesi come segue:

H₃: La Perceived Quality media la relazione tra il tipo di attività di shoring e la purchase intention.

Metodologia

Al fine di testare le ipotesi poc'anzi enunciate, è stata condotta una ricerca empirica di tipo conclusivo, che può essere rappresentata e sintetizzata grazie al seguente *framework* teorico, sviluppato *ad hoc* per il corrente studio (Fig. 5). Il *design* sperimentale impiegato nello studio consiste in una matrice 2 (*Nearshoring* vs. *Offshoring*) x2 (*Functional* vs. *Hedonic*), che grazie all'utilizzo delle condizioni sperimentali, si struttura mediante sia la manipolazione dell'*offshoring* e del *nearshoring*, sia la manipolazione del tipo di prodotto, *Functional* o *Hedonic*. Quindi, sono state create quattro condizioni *between-subject* al fine di produrre le quattro diverse versioni del questionario: ogni partecipante della ricerca ha preso parte, in modo randomico e omogeneo, a una sola delle quattro condizioni.

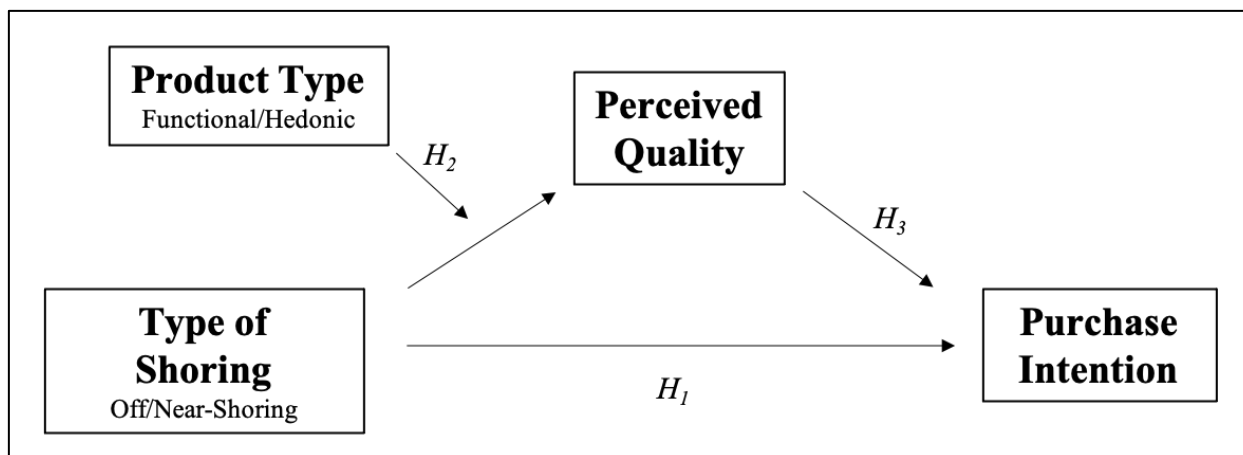


Fig. 5 – Framework Teorico dello studio

La scelta di questo *design* sperimentale è da spiegarsi alla luce della volontà di testare un primo effetto tra la variabile indipendente (strategia di *supply-chain*) e la variabile dipendente (*Purchase Intention*); inoltre, come già anticipato, si ambisce anche a verificare l'esistenza di un effetto di moderazione di una ulteriore variabile indipendente (tipo di prodotto) sulla relazione tra variabile indipendente e variabile mediatrice. La variabile dipendente (*Purchase Intention*) è stata misurata tramite una scala *Likert* prevalidata a sette punti (Iglesias et al., 2011; Sözer, 2019) 1 = estremamente in disaccordo a 7 = estremamente in accordo. La variabile *Perceived Quality* è stata misurata mediante una scala pre-validata semplificata (Sweeney & Soutar, 2001). Le attività di Re-shoring manipolate sono state codificate come segue:

- NF (*nearshoring-functional*): *supply chain* di un prodotto funzionale riportata nelle aree limitrofe al paese di origine; (v. Appendice Fig. 6);
- NH (*nearshoring-hedonic*): *supply chain* di un prodotto edonistico riportata nelle aree limitrofe al paese di origine; (v. Appendice Fig. 7);
- OF (*offshoring-functional*): *supply chain* di un prodotto funzionale delocalizzata; (v. Appendice Fig. 8);
- OH (*offshoring-hedonic*): *supply chain* di un prodotto edonistico delocalizzata. (v. Appendice Fig. 9).

Ogni stimolo, avente ad oggetto una notizia di una testata giornalistica (segmento *Business*), consiste nella descrizione dell'azienda, del business e della specifica strategia di rilocalizzazione; inoltre, viene mostrata anche la foto del prodotto (*Functional* vs. *Hedonic*) come allegato dell'articolo. Prima dell'esposizione allo

stimolo, è stato illustrato ai partecipanti il seguente testo: “*Guarda con attenzione l'immagine che a breve ti sarà mostrata: questa riporta una notizia relativa a un prodotto. In seguito, le domande a cui dovrai rispondere si riferiranno al prodotto in questione*”.

Data cleaning

In via preliminare, il *dataset* è stato elaborato al fine di eliminare le stringhe incomplete e le risposte che hanno mostrato palese incoerenza con la manipolazione. Dopo la fase di *data cleaning* effettuata su *Microsoft Excel*, il *dataset* è poi stato importato su *SPSS Statistics*, software grazie al quale sono stati lanciati tutti i test che verranno mostrati e discussi d'ora in poi.

Campione

Il campione in esame, di 156 rispondenti, è composto per il 49.3% da Donne e per il 48,1% da Uomini; il 2.6% ha preferito non indicare il proprio genere (v. *Appendice Tab. 1*). Il *range* di età varia tra i 14 e i 61 anni ($M = 25.9$, $SD = 7.281$), come rappresentato in *Tab. 2* (v. *Appendice*). Nella sola fascia di età 19-26, si concentra oltre il 77% della popolazione campionaria. L'esperimento è stato somministrato online a un campione non probabilistico, di tipo convenienza, raggiunto mediante diffusione a cascata del test tra i soggetti rispondenti. L'intervallo temporale in cui sono stati raccolti i dati corrisponde alle prime due settimane di Maggio '21.

Misure

Dopo aver mostrato uno dei quattro stimoli al rispondente, questo è stato esposto a una serie di domande a risposta chiusa, scale multi-item Likert a 7 punti: le scale, precedentemente validate in altre ricerche (Yoo et al., 2000; Sweeney & Soutar, 2001; Iglesias et al., 2011; Sözer, 2019) sono state adattate allo studio in base alle peculiari esigenze (v. *Appendice Tabb. 3, 4*). Invece, come precedentemente affermato, le variabili moderatrice e indipendente sono categoriche dicotomiche e indicano l'esposizione a una delle quattro condizioni sperimentali.

Randomizzazione

Per quanto riguarda la randomizzazione degli stimoli c'è stata una suddivisione assolutamente equa sotto il profilo della variabile indipendente (*Offshoring* vs. *Nearshoring*): 78 rispondenti sono stati assegnati randomicamente allo scenario *offshoring* (di cui 33 *Functional* e 45 *Hedonic*) e altri 78 rispondenti sono stati assegnati randomicamente allo scenario *nearshoring* (di cui 30 *Functional* e 48 *Hedonic*), come mostrato in *Tab. 5* (v. *Appendice*). Tramite un preliminare confronto tra medie, si evince che i rispondenti hanno reagito in maniera differente agli stimoli: in particolare, si rilevano valori medi più elevati per la manipolazione di tipo *nearshoring* ($M = 3.74$, $SD = 1.47$) rispetto all'*offshoring* ($M = 3.17$, $SD = 1.19$). Paragonando tali valori a quello medio complessivo ($M = 3.45$), si può concludere che i rispondenti hanno generalmente reagito bene alla manipolazione (v. *Appendice Tab. 5*).

Affidabilità delle scale

Al fine di verificare l'affidabilità della scala relativa alla *Purchase Intention*, si è lanciata l'analisi del *Cronbach's Alpha*. Avendo riadattato una scala già precedentemente verificata dalle ricerche condotte da Yoo

et al. (2000), Iglesias et al. (2011) e Sözer (2019), l'affidabilità risulta nuovamente confermata ($\alpha = .934$) per i cinque elementi della scala (v. *Appendice Tab. 6*). Contestualmente, è stata lanciata anche l'analisi di affidabilità del mediatore, ossia la *Perceived Quality*, sempre con il metodo del *Cronbach's Alpha*: anche in questo caso, poiché la scala è stata precedentemente validata (Sweeney & Soutar, 2001) la sua affidabilità è nuovamente confermata ($\alpha = .910$) per i quattro elementi della scala (v. *Appendice Tab. 7*). Entrambe le scale riportano elevata affidabilità, poiché $\alpha > .7$ (Nunnally, 1978).

Effetto dell'attività di reshoring sulla Purchase Intention

Per verificare H1, si è lanciata una One-Way ANOVA: dall'analisi è emersa la significatività del *main effect* della diversa strategia *reshoring* verso la *Purchase Intention*, con un $p = .010$ ($F = 6.779$, $p < .05$). Si può abilmente confermare che in presenza di *nearshoring*, si registra un effetto diretto e positivo sulla variabile dipendente, ossia la *Purchase Intention* (v. *Appendice Tab. 8*). Si specifica che è stato contestualmente verificato che il test di *Levene* riportasse $p > .05$ (v. *Appendice Tab. 9*).

Il tipo di prodotto come moderatore della mediazione

Con lo scopo di testare H2, si è fruito di un'analisi di mediazione moderata (Kun-peng Cao, 2011; Hayes, 2018), condotta tramite *PROCESS*, *model 7*: nello specifico, si è esaminato l'effetto dell'attività di *Reshoring* sulla *Purchase Intention* con la *Perceived Quality* come mediatore, considerando il *Product Type* come variabile moderatrice (v. *Appendice Tab. 10*). Tuttavia, l'indice di mediazione moderata non è risultato significativo ($B = -.0734$, $SE .16$, $95\%CI = [-.4301, .2029]$), per cui l'ipotesi non è verificata.

Effetto dell'attività di reshoring sulla Purchase Intention attraverso la Perceived Quality

Al fine di verificare H3, ossia l'effetto dell'attività di *reshoring* sulla *Purchase Intention* tramite la *Perceived Quality* come mediatore, si lancia un'analisi di mediazione (Hayes, 2018) tramite *PROCESS*, *model 4*. Dunque, si rileva un effetto indiretto significativo ($c' = -.25$, $SE = .11$, $95\%CI = [-.5035, -.0727]$) fra la variabile indipendente e quella dipendente, relazione mediata tramite la *Perceived Quality* (v. *Appendice Tab. 11*). Tuttavia, analizzando i risultati (v. *Appendice Tab. 12*), non si può ottenere medesima conferma relativamente all'effetto diretto dell'attività di *nearshoring* sulla *Purchase Intention* ($c' = -.18$, $SE = .08$, $95\%CI = [-.3590, -.0566]$).

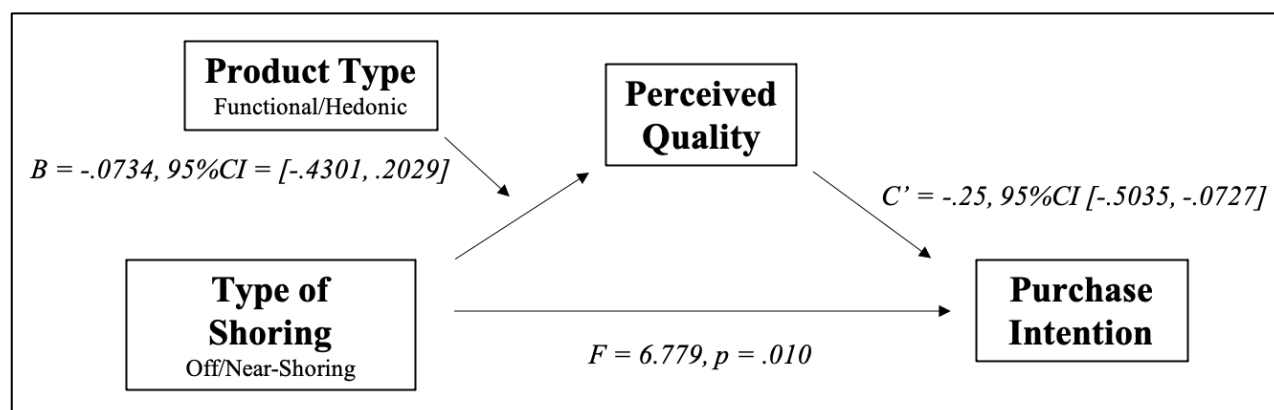


Fig. 10 – Framework Teorico con Coefficienti e Significatività

Discussione generale

I risultati di questo studio estendono da un punto di vista teorico ed empirico la comprensione delle reazioni dei consumatori alla decisione di *nearshoring* aziendale e forniscono certamente interessanti spunti per future attività di ricerca. Ad oggi, infatti, la letteratura non aveva ancora disegnato un modello comprensivo di variabili e ipotesi illustrate nei paragrafi precedenti. Pertanto, volendo colmare la lacuna in questione, lo studio si è posto sin dagli esordi l'ambizione di rendere ancora più solide le traiettorie future del *nearshoring*, certamente in chiave post-pandemica, anche con il considerevole supporto dei materiali meta-accademici come *report* aziendali, pubblicazioni e *dossier* a cura delle diverse fonti istituzionali analizzate e illustrate in precedenza. Grazie alla dettagliata rassegna delle risorse disponibili allo stato attuale, è stato possibile formulare delle solide ipotesi: si è dimostrato, infatti, che l'attività di *reshoring*, e nello specifico quella di *nearshoring* successiva alla antecedente delocalizzazione, influenza positivamente la *Purchase Intention*. I rispondenti, in luogo dei consumatori finali, hanno reagito in maniera positiva alla manipolazione avente ad oggetto l'attività di *nearshoring*, facendo emergere valori mediamente più alti rispetto in termini di *Purchase Intention* rispetto alla manipolazione *offshoring*. Quindi, se era stato dimostrato che con l'*offshoring* venivano innescate reazioni emotive negative associate al *Brand* o al prodotto, con il presente studio si dimostra che in caso di decisione di *nearshoring*, il pubblico si caratterizza per maggiore livello di intenzione di acquisto. Tuttavia, non ci si è voluti limitare a testare solamente questa relazione diretta, per cui si è progressivamente inserito due ulteriori variabili, il *Tipo di Prodotto* e la *Perceived Quality*. Nel caso della prima variabile, ossia il moderatore, non si è potuto avere un riscontro positivo determinante ai fini dello studio: l'indice di mediazione moderata non è risultato significativo. Nel caso della seconda variabile, ossia il mediatore, invece, lo studio è stato in grado di offrire risultati inaspettati. Invero, se si ambiva a confermare l'ipotesi secondo cui per valori elevati di *Perceived Quality*, la decisione di *nearshoring* avrebbe influenzato in misura maggiormente positiva la *Purchase Intention*, si è dato prova del contrario: tramite l'analisi di mediazione, poiché il coefficiente di mediazione assume un valore negativo, si è verificato che per valori più elevati di *Perceived Quality*, l'attività di *nearshoring* comporta una riduzione in termini di *Purchase Intention*. Da qui deriva una implicazione altrettanto ispirazionale: se da un lato la decisione di *nearshoring* influenzi positivamente la *Purchase Intention*, il pubblico potrebbe percepire la produzione di un prodotto riportata nelle regioni di origine come un elemento che impatti negativamente sul sacrificio economico cui si espone il consumatore, percependo quindi il prodotto come più oneroso, associando probabilmente l'attività di *nearshoring* a un aumento del prezzo: il consumatore potrebbe essere portato a pensare di pagare un prezzo più elevato per un prodotto che prima del *nearshoring* si sarebbe aggiudicato a un prezzo minore. Se si volesse provare a sintetizzare una unica implicazione manageriale, osservando quindi la dimostrazione delle ipotesi nel loro complesso, ci si troverebbe ad considerare opportuno il coinvolgimento del consumatore come parte attiva nella decisione e nell'implementazione del *nearshoring*, assicurando il mercato tutto in tema di variazione dei prezzi, sfruttando la leva della qualità come uno dei tanti valori aggiunti dati dall'attività di rilocalizzazione.

Limitazioni e future opportunità

Il presente studio, sebbene abbia in primo luogo dimostrato parte delle ipotesi precedentemente formalizzate e in secondo luogo fornito preziosi spunti per il mondo accademico e manageriale, porta con sé alcune limitazioni di forma e di contenuto, certamente rilevanti in fase di approccio al *decision-making* da parte dei Manager. Da un punto di vista prettamente statistico, infatti, sarebbe opportuno rivalutare la tecnica di campionamento sotto il profilo sia qualitativo, sia quantitativo. Infatti, per la ricerca è stato adottato un campionamento non probabilistico, il c.d. campionamento di convenienza, condiviso a “cascata” tra i rispondenti; piuttosto si suggerisce un campionamento di tipo probabilistico, volto a bilanciare omogeneamente le peculiarità socio-demografiche e ad ampliare considerevolmente la dimensione campionaria. I rispondenti, tutti cittadini italiani residenti nel territorio nazionale, potrebbero essere stati influenzati da un *bias* “geografico” nel corso dell’esperimento: risulterebbe molto interessante conoscere in che misura possano differire i valori riportati da rispondenti appartenenti ad aree geografiche eterogenee, estendendo la ricerca, per esempio, anche ai cittadini che grazie alle antecedenti decisioni di *offshoring* hanno avuto un aumento di possibilità occupazionali (e.g. cittadini della Repubblica Popolare Cinese). In ultima analisi, sarebbe altrettanto opportuno inserire nel modello ulteriori variabili in grado di mettere in luce le differenze tra le decisioni di *nearshoring* che riguardano i prodotti (e.g. *manufacturing*) e quelle che hanno ad oggetto i servizi (e.g. *call-center*), dando la possibilità di testare le risposte e le reazioni del pubblico dei consumatori rispettivamente a entrambi i tipi di rilocalizzazione, trattandosi di decisioni ontologicamente e diametralmente opposte. Ulteriormente, la ricerca potrebbe beneficiare di significanti contributi nel caso in cui il disegno sperimentale venisse ampliato con una variabile atta a misurare il grado con cui il pubblico possa essere intenzionato a condividere la notizia di rilocalizzazione tramite classico *word-of-mouth* ovvero tramite *electronic-word-of-mouth*, considerando l’incalzante potere di diffusione delle notizie che contraddistingue il consumatore *post-moderno*: in questo modo, si potrebbe offrire una preziosa traiettoria per le organizzazioni aziendali, le quali potrebbero risultare (dis)incentivate maggiormente a intraprendere la decisione di rilocalizzare nei territori limitrofi al proprio paese di origine. Sempre in tema di paese di origine, è da valutare anche la possibilità di introdurre in un futuro studio il peso che può avere l’effetto “*made in*”, dando spazio a considerazioni e prospettive concrete in caso si intenda rilocalizzare un prodotto, sebbene sia stato in passato delocalizzato porta ontologicamente con sé la tradizione e l’eredità di specifici territori, culture e tradizioni in termini di produzione e commercializzazione.

Bibliografia

- Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., and Sartor, M. (2015), Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, pp.141 – 155.
- Bock, S., (2008), Supporting offshoring and nearshoring decisions for mass customization manufacturing processes, *European Journal of Operational Research*, Volume 184, Issue 2.
- Bunyaratavej, K., Doh, J., Hahn, E.D., Lewin, A.Y. and Massini, S. (2011), Conceptual issues in services offshoring research: a multidisciplinary review, *Group and Organization Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 70-102.
- Cassia, F. (2020) ‘Manufacturing is coming home’: does reshoring improve perceived product quality? *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 1099-1113.
- Chattalas, M., Kramer, T. Takada, H. (2008), The impact of national stereotypes on the country of origin effect: A conceptual framework, *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 54-74.
- Chowdhury, P., Kumar, S., Kaisar, S., Moktadir, A. (2021), COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 148.
- Contractor, F.J., Kumar, V., Kundu, S.K. and Pedersen, T. (2010), Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: the organizational and geographical relocation of high-value company functions, *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 8, pp. 1417-1433.
- Dhar, R., Wertenbroch, K. (2000). Consumer choice between hedonic and utilitarian goods. *Journal of Marketing Research*, 37, 60–71.
- Dicken, P. (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Guilford, New York, NY.
- Drolet, A., Williams, P., Lau-Gesk, L. (2007). Age-related differences in responses to affective vs. rational ads for hedonic vs. utilitarian products. *Marketing Letters*, 18(4), 211-221.
- Elliott, G., Cameron, R.C. (1994). Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect¹. *Journal of International Marketing*, 2: 49 - 62.
- Ferdows, K. (1997), Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review* Vol. 75, pp. 73–91.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. and Zanoni, A. (2016), Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 46 No. 2, pp. 98-127.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A. (2014), When manufacturing moves back: Concepts and questions, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 20, Issue 1.

- Grappi, S., Romani, S. and Bagozzi, R.P. (2013), Consumer response to corporate irresponsible behavior: Moral emotions and virtues, *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 10.
- Grappi, S., Romani, S. and Bagozzi, R.P. (2015), Consumer responses to corporate offshoring practices, *Management Decision*, Vol. 53 No. 3, pp. 698-712.
- Grappi S; Romani S; Bagozzi R.P. (2018), Reshoring from a demand-side perspective: Consumer reshoring sentiment and its market effects *Journal of World Business* vol. 53-2 pp.194-208
- Grappi S., Romani S., Bagozzi R. P. (2019), The effects of reshoring decisions on employees. *Personnel Review*.
- Gounaris, S., Dimitriadis, S., Stathakopoulos, V. (2005) Antecedents of Perceived Quality in the Context of Internet Retail Stores, *Journal of Marketing Management*, 21:7-8, 669-70
- Hahn, E. D., Bunyaratavej, K., & Doh, J. P. (2011), Impacts of risk and service type on nearshore and offshore investment location decisions. *Management International Review*, 51(3), 357-380.
- Hamzaoui, L. and Merunka, D. (2006), The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products' quality: an empirical model based on the concept of fit, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 No. 3, pp. 145-155.
- Holbrook, M. B., Chestnut, R. W., Oliva, T. A., & Greenleaf, E. A. (1984). Playas a consumption experience: The roles of emotions, performance, and per-sonality in the enjoyment of games. *Journal of Consumer Research*, 11, 728 –739.
- Honeycutt, E. D., Vincent P. M., V. P., Thelen, S. T. (2012), Solutions for customer complaints about offshoring and outsourcing services, *Business Horizons*, Volume 55, Issue 1.
- Horn, P., Schiele, H., Werner, W. (2013), The “ugly twins”: Failed low-wage-country sourcing projects and their expensive replacements, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 19, Issue 1.
- Hung, K., P., Chen, A., H., Peng, N., Hackley, C., Tiwsakul, R., A. and Chou, C. L. (2011) Antecedents of luxury brand purchase intention. *Journal of Product & Brand Management*. 20 (6), pp. 457-467.
- Johnson, W. (2012), Is Nearshoring right for your product? As China matures, a host of factors could rebalance the geographical supply chain. *Printed Circuit Design & Fab*.
- Jones, R., Kierzkowski, H. and Chen, L. (2005), “What does evidence tell us about fragmentation and outsourcing?”, *International Review of Economics & Finance*, Vol. 14 No. 3, pp. 305-16.
- Kinkel, S., Maloca., S (2009), Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and back shoring—A German perspective, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15, pp. 154-165
- Kun-peng Cao, J. L. W. (2011), Leader political skill and team performance: a moderated mediation model, *Nankai Business Review International*, Vol. 2 Iss 1 pp. 5 – 22.

- Kvedaravičienė, G. (2008), Development of nearshoring in global outsourcing market. *Econ Manag*:125–126.
- Lampert, S., I. Jaffe, E., D. (1998), A dynamic approach to country-of-origin effect" *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (1-2) : 61-78.
- Lu, J., Liu, Z., & Fang, Z. (2016), Hedonic products for you, utilitarian products for me. *Judgment & Decision Making*, 11(4).
- MacCarthy, B.L., Atthirawong, W. (2003), Factors affecting location decisions in international operations, a delphi study. *International Journal of Operations & Production Management* 23, 794–819.
- MacKay, H. (1999), *Turning point: Australians choosing their future*, MacMillan, Sydney, p. 182.
- Markeset, T. and Kumar, U. (2005), Product support strategy: conventional versus functional products, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 11 No. 1, pp. 53-67
- McIvor, R., Bals, L. (2021) A multi-theory framework for understanding the reshoring decision, *International Business Review*.
- Meixell, M., Gargeya, V. (2005), Global supply chain design: a literature review and critique. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 41, 531–550.
- Merino, F., Di Stefano, C., & Fratocchi, L. (2021), Back-shoring vs nearshoring: a comparative exploratory study in the footwear industry. *Operations Management Research*, 1-21.
- Moser, H. (2019). Reshoring was at record levels in 2018. Is it enough?
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw- Hill, New York, NY.
- Panova, Y., Hilletofth, P. (2017), Feasibility of nearshoring European manufacturing located in China to Russia. *Operations and Supply Chain Management*, 10 (3): 141-148
- Piatanesi, B., Arauzo-Carod, J.M. (2019), Backshoring and Nearshoring: An overview, *Growth and Change*, 50: 806– 823.
- Robertson, C., J., Lamin, A., Livanis, G., (2010) Stakeholder Perceptions of Offshoring and Outsourcing: The Role of Embedded Issues, *Journal of Business Ethics*, 95:167–189.
- Samiee, S. (1987) *Customer Evaluation of Products in a Global Market*. Unpublished paper, College of Business Administration, University of South Carolina, 1987.
- Slepnirov, D., Brazinskas, S. and Vejrum Wæhrens, B. (2013), Nearshoring practices: An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms, *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 5-26.

- Susanti, V., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., Yusuf E., Z. (2019) The Rational Factors of Perceived Quality and Perceived Value as the Drivers of Customer Satisfaction and Brand Loyalty, *International Journal of Administrative Science & Organization*, 26 (3),: 132 -144.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001), Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Sözer, E., G. (2019), The Effect of Dynamic Pricing on Holiday Purchase Intentions: Moderated Mediation Role of Perceived Risk. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 7(1), 57-84.
- Tiu Wright, L., Newman, A. and Dennis, C. (2006), Enhancing consumer empowerment, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 9/10, pp. 925-935.
- Van Hassel, E., Vanellander, T., Neyens, K., Vandeborre, H., Kindt, D., Kellens, S. (2021), Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios, *Research in Transportation Economics*.
- Van Hoek, R. (2021), Larger, counter-intuitive and lasting–The PSM role in responding to the COVID-19 pandemic, exploring opportunities for theoretical and actionable advances. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100688.
- Voss, K. E., Spangenberg, E. R., Grohmann, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *Journal of Marketing Research*, 40, 310–320.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000), An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.
- Worley, L. (2012), Outsourcing, Offshoring, Nearshoring, Onshoring – What's Going On? *Legal Information Management*, 12(1), 9-11.
- Zabkar, V., Brencic, M., M., Dmitrovic, T., (2009) Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level , *Tourism Management*, 31: 537-546.

Sitografia

21 HR Jobs of the Future, Accessibile da:

<https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>

Business Impact of the Coronavirus: business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak, Accessibile da:

https://www.dnb.com/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus_US.pdf

COVID-19:5 new human truths that experiences need to address, Accessibile da:

https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address.pdf50

Emerging European Economies After the Pandemic, Accessibile da:

https://eeeap.ceu.edu/Chapter2_Global_Outline.pdf

Getting to the Next Normal, COVID Response Center, Accessibile da: <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/home>

How retail can adapt supply chains to win in the next normal, Accessibile da:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-retail-can-adapt-supply-chains-to-win-in-the-next-normal>

Is apparel manufacturing coming home? Accessibile da: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>

Transizione energetica, ruolo delle tecnologie digitali, idrogeno, economia circolare: tutte le parole del Wired Digital Day 2021, Accessibile da: https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2021/05/28/wired-digital-day-2021-sostenibilita/?refresh_ce=

Appendice

Figura 1 - Fast Forward to The Future (Capgemini, 2020)

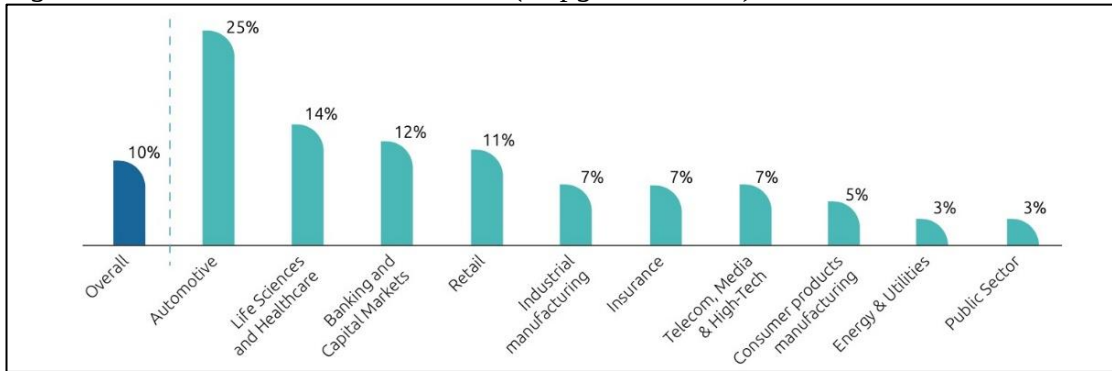


Figura 2 – Post Covid-19 value chains: options for reshoring production back to Europe in a globalised economy (Policy Department for External Relations, 2021)

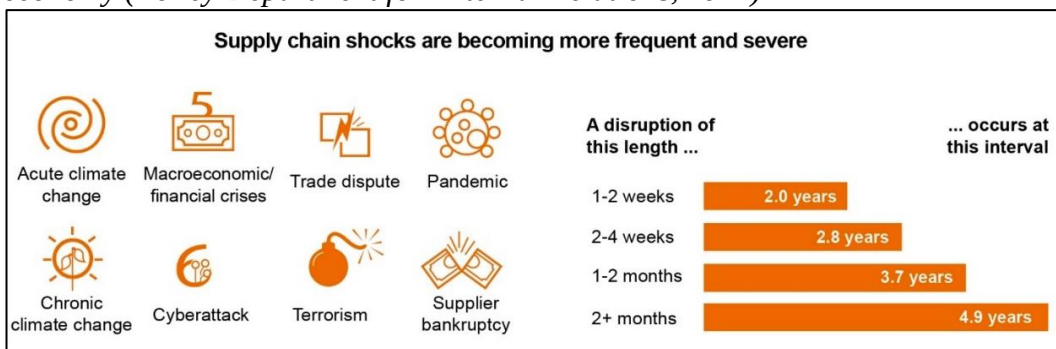


Figura 3 – Is apparel manufacturing coming home? (McKinsey&Co, 2018)

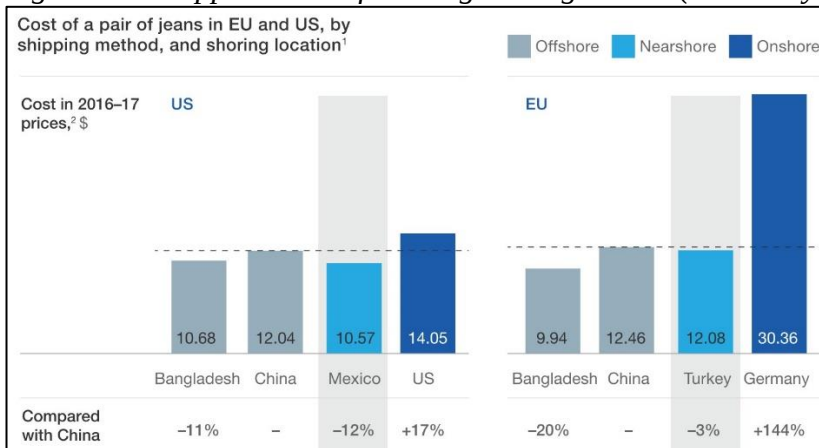


Figura 4.1 - Positive motives for reshoring in Europe, Van Hassel et al. (2021)

Positive motives for reshoring	
1	Skilled working population
2	Image/brand
3	Government support
4	Automation
5	Energy price
6	Product redesign
7	Higher productivity
8	R&D
9	Process improvements
10	Synergies with ecosystems

Figura 4.2 – Drivers of Reshoring and Influencing Factors, McIvor et al. (2021)

Table 1
Drivers of reshoring and influencing factors. (Adapted from Srai and Ané, 2016).

Drivers of reshoring	Influencing factors
Quality and brand image	Ability to deliver good quality products Location branding for quality image Location branding for local social impact Location branding for traceability of the product
Country factor costs	Labour costs Energy costs Ease of automation Local incentives Labour productivity
Reconfiguration and restructured cost	Currency fluctuations Taxes and import duties Reduced costs of transportation Reduced costs of inventory Reduced costs of communication Reduced administrative costs Vertical integration
Enhanced innovation	Technology clusters and spillover benefits Defining a new product mix or new value proposition
Responsiveness and resource efficiency	More rapid product development More rapid replenishment Proximity to customers Proximity to R&D
Risk management and dependability	Diversification of the supply base Political stability IP protection Increased certainty around delivery times Better traceability of products Access to local know-how
Institution	Availability of skilled workforce Availability of natural resources Availability of infrastructure

Figura 5 – Framework Teorico (autoprodotto)

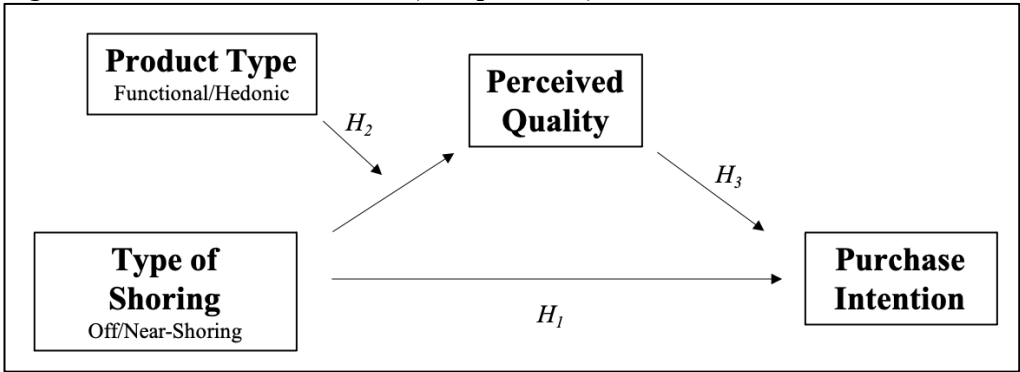


Figura 6 – Stimolo NF

BUSINESS AND MANAGEMENT

La famosa azienda di elettrodomestici Nordamericana riporterà la produzione nelle regioni più vicine al paese di origine.

Dalle industrie Cinesi a quelle Messicane.
L'annuncio durante l'ultima conferenza stampa.



Figura 7 - NH

BUSINESS AND MANAGEMENT

La famosa Maison Francese ha annunciato che la produzione sarà trasferita nelle regioni più vicine al paese di origine.

Dalle industrie Cinesi a quelle Ungheresi
L'annuncio durante l'ultima conferenza stampa



Figura 8 – Stimolo OF



Figura 9 – Stimolo OH



Figura 10 – Framework Teorico con Coefficienti

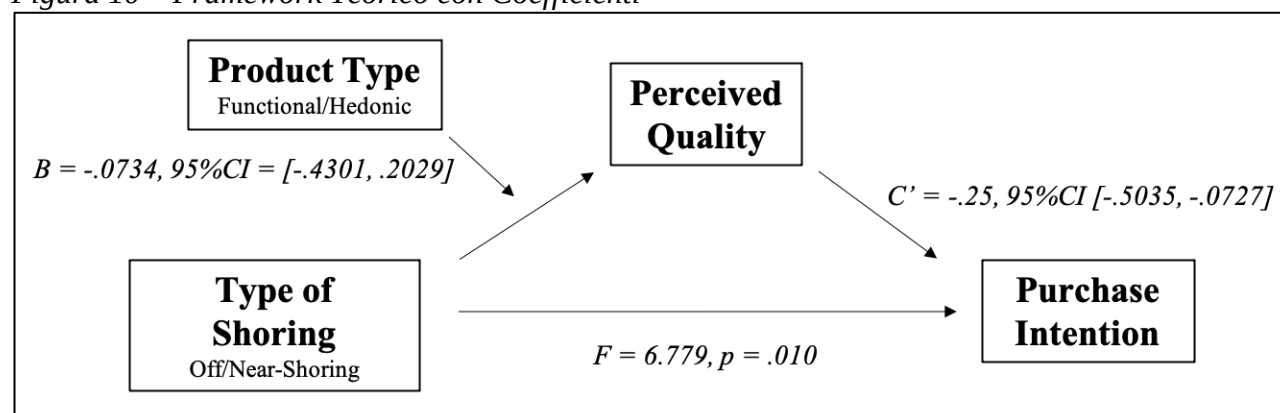


Tabella 1- Gender

	Frequency	Percent	Cum. Percent
Female	77	49.4	49.4
Male	75	48.1	97.5
Other	4	2.5	100.0

Tabella 2 - Age

N	Valid	156
	Missing	0
Mean		25.97
Median		24.00
Mode		23

Tabella 3 – Perceived Quality Scale (Sweeney & Soutar, 2001)

Variable	Measurement Items	Factor Loading	α
Perceived Quality	Strongly disagree (1)/ Strongly Agree (7)		.842
	Has consistent quality	.820	
	Is well made	.790	
	Has an acceptable standard of quality	.760	
	Has poor workmanship	.760	
	Would perform consistently	.700	

Tabella 4 - Purchase Intention Scale (Iglesias et al., 2011)

Variable	Measurement Items	Factor Loading	α
Purchase Intention	Strongly disagree (1)/ Strongly Agree (7)		.909
	I have strong possibility to Purchase the product	.884	
	I'm likely to purchase the product	.859	
	I have high intention to purchase the product	.809	

Tabella 5 - Descriptives

				95% confidence Interval for Mean		
	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
Nearshoring	78	3.7359	1.47128	.16659	3.4042	4.0676
Offshoring	78	3.1769	1.19609	.13543	2.9072	3.4466
Total	156	3.4564	1.36533	.10933	3.2404	3.6724

Tabella 6 – Reliability Statistics Purchase Intention

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	5

Tabella 7 - Reliability Statistics Perceived Quality

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	4

Tabella 8 – Between-subjects Analysis of Variance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.186	1	12.186	6.779	.010
Within Groups	276.838	154	1.798		
Total	289.024	155			

Tabella 9 – Levene's test

		Levene Statistic	Sig.
Purchase Intention	Based on Mean	3.988	.058
	Based on Median	3.943	.059
	Based on Median and with adjusted df	3.943	.059
	Based on trimmed mean	4.006	.057

Tabella 10 – Index of Moderated Mediation (PROCESS Model 7)

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Product Type	-.0734	.1597	-.4301	.2029

Tabella 11 – Mediating effect of Perceived Quality (PROCESS Model 4)

Indirect effect(s) of X on Y				
	C'	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Mediator	-.2504	.1087	-.5035	-.0727

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Mediator	-.1834	.0771	-.3590	-.0556

Tabella 12 – Moderating effect of Product Type (PROCESS Model 1)

Total Effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
-.5590	.2147	-26.036	.0101	-.9831	-.1348	-.4093

Direct Effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
-.3085	.2070	-14.902	.1382	-.7176	-.1005	-.2260

Int_1 = IV * Moderator						
	Coeff	SE	T	p	LLCI	ULCI
Int_1	-.2424	.4117	-.5887	.5569	-1.0557	.5710



Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Indice

Indice	4
Introduzione.....	5
Scenario	6
Rassegna della Letteratura e Sviluppo Delle Ipotesi.....	8
Nearshoring	8
Product Type	10
Perceived Quality	11
Metodologia.....	13
Data cleaning	14
Campione.....	14
Misure.....	14
Randomizzazione	14
Affidabilità delle scale.....	14
Effetto dell'attività di reshoring sulla Purchase Intention.....	15
Il tipo di prodotto come moderatore della mediazione.....	15
Effetto dell'attività di reshoring sulla Purchase Intention attraverso la Perceived Quality	15
Discussione generale	16
Limitazioni e future opportunità.....	17
Bibliografia.....	18
Sitografia	22
Appendice.....	23

Riassunto dell'elaborato finale

Sommario

In passato si è approfonditamente sviscerato il tema dell'*offshoring* (o delocalizzazione) prima dal punto di vista dell'organizzazione e successivamente dal punto di vista di altri *stakeholder* (dipendenti, consumatori, enti sociali).

Tuttavia, allo stato attuale, la letteratura non ha ancora fornito indicazioni sulle reazioni che l'attività inversa può innescare nel mercato dei consumatori, sebbene negli ultimi tempi stia incalzando in maniera piuttosto rilevante: trattasi dell'attività di *reshoring* (nel dettaglio *nearshoring*). Questa ricerca, infatti, mira a esaminare le risposte dei consumatori all'attività di *nearshoring*, verificando inoltre se la percezione di qualità del prodotto possa avere un ruolo di mediatore più o meno considerevole.

Introduzione

Con la presente ricerca, come anticipato in estrema sintesi nel sommario, si intende approfondire il tema del *nearshoring*, considerandola come una delle valide alternative alla delocalizzazione e contestualizzandola alle innumerevoli criticità emerse durante e dopo la crisi pandemica da COVID-19.

In particolare, il corrente studio si pone l'obiettivo di investigare, predire e misurare le risposte dei consumatori alla decisione di *nearshoring*, limitando il perimetro alle aziende manifatturiere, analizzando le pratiche commerciali attinenti ai prodotti di consumo; presto si troverà risposta al perché di tale scelta. Già il fenomeno antitetico, ossia l'*offshoring*, tipico dell'ultimo ventennio del Novecento e della prima decade degli anni duemila, aveva innescato – e continua a innescare accesi dibattiti, attinenti in via omogenea ad aree tematiche differenti, seguendo prospettive altrettanto differenti.

Gran parte della letteratura, tuttavia, si è soffermata in maniera preponderante sugli aspetti economici e finanziari, indentificando questi ultimi come *driver* principali – se non unici – di tale scelta strategica. Ciononostante, in tempi più recenti si riscontra un'inversione di tendenza, che tende ad annoverare ben altri fattori tra i *driver* decisionali, quali l'incalzante potere del consumatore all'interno del rapporto con l'organizzazione (Tiu Wright et al., 2006), le conseguenze psico-sociali dei lavoratori “vittime” della delocalizzazione e non di meno il timore della riduzione della qualità media dei prodotti. Altri studi hanno precedentemente illustrato pedissequamente la misura in cui queste variabili pesano sulle decisioni finali dei Manager, lasciando però spazio ad altri interrogativi cardine.

Il presente studio, pertanto, tende a individuare certi interrogativi incompiuti, ponendosi l'ambiziosa aspettativa di individuare le risposte dei consumatori alle strategie commerciali di rilocalizzazione, mantenendo però la prospettiva del consumatore finale. Nel dettaglio, lo studio mira a verificare un aumento della *Purchase Intention* nel caso in cui l'organizzazione annunci una rilocalizzazione di tipo *nearshored*. In questo scenario, ci si aspetta inoltre che la *Perceived Quality* possa mediare la relazione tra l'attività di *reshoring* e la *Purchase Intention*.

Nei casi in cui la *Perceived Quality* del prodotto assuma valori più elevati, l'aspettativa è che la decisione di una strategia di *reshoring* porti a un aumento decisivo della *Purchase Intention*.

Lo studio si compone di quattro principali sezioni: una prima dedicata alla identificazione dello scenario competitivo globale all'interno del quale le organizzazioni prendono tali decisioni, una seconda attinente alla rassegna dello *status quo* della letteratura e allo sviluppo del framework sperimentale e una terza dedicata all'analisi quantitativa dell'esperimento. L'ultima sezione, invece, cercherà di interpretare i risultati dello studio in chiave accademico-manageriale, con l'obiettivo di fornire spunti interessanti sia per il mondo della ricerca, sia per quello aziendale.

Rilocalizzazione

Ad oggi, non è di certo una novità ritenere e affermare che la crisi pandemica da COVID-19 abbia drasticamente messo in luce quelle criticità latenti che i mercati globali fino a qualche tempo fa ancora riuscivano abilmente a sottacere, o quantomeno evitare. E non è neppure pioneristico asserire che le conseguenze pandemiche non si siano “solamente” limitate a influenzare in misura eccessivamente negativa la contrazione dei consumi lungo la maggior parte dei settori: dal turismo al lusso, dai trasporti alla ristorazione.

Peraltro, quelli che recentemente venivano classificati come preoccupazioni e timori, sono ormai criticità evidenti (*Fig. 1*) da un punto di vista fattuale, empirico: complessivamente, considerando i diversi principali settori, il 10% delle organizzazioni riporta consapevolezza del fatto che non riuscirà a superare l'impatto che i riverberi della crisi pandemica da COVID-19 ha avuto sul proprio *business*¹.

Se quanto detto poc'anzi è evidentemente constatato e accettato dai più, si può avere ragione di ritenere, invece, che sia passata in sordina - quantomeno sui palcoscenici delle grandi occasioni – una delle problematiche che più ha influenzato le decisioni e le azioni dei *first/second line manager*: l'approvvigionamento delle materie prime/semilavorati e, più in generale, le dinamiche di *supply chain management*. Secondo uno studio del *Capgemini Research Institute*¹, peraltro, circa il 42% dei *first line manager* delle aziende che hanno riscontrato problemi operativi, ha individuato la “mancanza di flessibilità delle proprie *supply chain* come razionale principale”; il 41% dello stesso campione, ha invece affermato che le proprie *supply chain* sono state letteralmente “interrotte e sgretolate” a causa della crisi pandemica.

A mettere in guardia le strutture strategico-organizzative delle aziende globali è anche il Dipartimento di Direzione Generale per le Politiche Esterne del Parlamento Europeo: nel dettaglio, come si può osservare dalla *Figura 2*, gli eventi che saranno in grado di creare degli *shock* a carico delle catene del valore delle aziende, saranno sempre più frequenti. Si prevede, infatti, che l'intervallo temporale tra una circostanza critica e un'altra può variare mediamente tra i 2 e i 4.9 anni².

¹ <https://www.capgemini.com/it-it/research/fast-forward-to-the-future/>

² [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653626/EXPO_STU\(2021\)653626_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/653626/EXPO_STU(2021)653626_EN.pdf)

Secondo McKinsey&Company, invece, più dei due terzi (68%) delle organizzazioni che hanno sino ad ora “dato priorità a una rete di fornitori geograficamente diversificati” hanno avuto un impatto estremamente negativo sulla loro produzione durante la crisi da COVID-19³.

In quest’ultimo caso, il riferimento è esplicitamente diretto alle decisioni di *offshoring* e alle criticità da esso derivanti. L’*offshoring*, l’attività tramite la quale le grandi aziende manifatturiere del mondo occidentale spostano la propria produzione in località estere, tendenzialmente in oriente e medio-oriente (Bunyaratavej et al., 2011; Doh et al., 2009; Robertson et al., 2010; Roza et al., 2011), è stata vista nella gran parte dei casi – in maniera ottimistica come una “scelta forzata” da parte delle organizzazioni, indotta certamente dalle repentine evoluzioni dello scenario competitivo internazionale, che nell’ultimo trentennio è stato caratterizzato dall’avvento di realtà emergenti e in via di sviluppo (Ferdows, 1997).

Tale strategia è stata nel tempo amplificata dall’incrementale dispersione delle *value chains*, come naturale conseguenza della globalizzazione del mercato dell’approvvigionamento delle *big company* (Jones et al., 2005; Dicken, 2007): la responsabilità di aver spostato l’ago della bilancia della decisione, è stata largamente imputata all’appetibile costo di produzione (Grappi et al., 2018).

Tuttavia, già in tempi più recenti e non sospetti, e cioè ben prima dell’imperterrito dilagare della pandemia da COVID-19, parte della letteratura aveva iniziato a indagare i cambiamenti che avrebbero vissuto le strategie di *supply chain management*, rilevando un generalizzato interesse nel rivalutare il ben più diffuso *offshoring*, peculiarità delle ultime decadi (Merino, Di Stefano, Frattocchi, 2020). L’alternativa che la letteratura suggerisce è il c.d. *nearshoring*, definito teoricamente come “il trasferimento parziale o totale del business in regioni o paesi che rappresentano un costo di produzione significativamente economico e geograficamente limitrofi, piuttosto che un costo di produzione basso e geograficamente lontani”, successivo all’implementazione di una decisione di *offshoring* (Fratocchi et al., 2014).

Piatanesi et al. (2019), invece, ha fornito un’altra definizione di *nearshoring*, assegnandogli il ruolo di sintesi di *backshoring* (riportare in assoluto le operazioni nel paese di origine) e di *offshoring*, traendo vantaggio dall’uno (competizione e rapidità delle operazioni) e dall’altro (riduzione considerevole dei costi di produzione), senza “soffrire per le limitazioni derivanti dalla distanza geografica, culturale e linguistica e dalla scarsità della forza-lavoro specializzata”.

A uno scenario già ontologicamente suscettibile di variazioni repentine, si aggiunga anche che la crisi pandemica da COVID-19 ha assunto la funzione di moltiplicatore dell’interesse che le grandi *corporation* già nutrivano verso i cambiamenti delle strategie di *supply chain*, considerando gli evidenti limiti della dispersione globale della stessa e dei dipartimenti di produzione, frutto ormai ben *maturo* delle strategie di *offshoring*.

³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-retail-can-adapt-supply-chains-to-win-in-the-next-normal>

Da una prospettiva più generale, infatti, l'ERM, ossia l'*European Reshoring Monitor* (2019), riportava già 250 casi di *reshoring* nell'arco temporale 2014-2018, e, addirittura, nel 2018 il numero di società statunitensi che intraprendevano la decisione di rilocalizzare era al massimo storico (Moser, 2019).

Infatti, negli Stati Uniti, la decisione di rilocalizzare aveva già guadagnato una notevole considerazione da parte di colossi *tech* come General Electric (Tate et al., 2013), e Apple (Polidoro, 2012), che al fine di mantenere e garantire standard qualitativi di produzione più elevati, avevano iniziato a trasmigrare da oltreoceano.

Ma la decisione di adottare una strategia di *nearshoring* non ha nutrito interessi limitatamente al mondo transatlantico, infatti si contano numerosi casi studio che riguardano aziende e organizzazioni Europee e italiane. Tra queste, degne di nota sono sicuramente le decisioni di Prada e Roncato (Di Mauro et al., 2018), casi per cui si avrà modo di approfondire in seguito. Più recente è invece il caso dell'azienda farmaceutica Sanofi, la quale ha “compiuto proprio una scelta di questo tipo per il suo stabilimento di Brindisi, che insieme ad altri cinque sparsi per il continente riporterà in Europa la produzione di principi attivi farmaceutici, un mercato che oggi è al 60% asiatico”⁴.

Come si può notare, la presa in considerazione di una scelta di rilocalizzazione è un fenomeno ad oggi incalzante e cruciale per le aziende manifatturiere che attualmente detengono stabilimenti produttivi delocalizzati in altri continenti. Altrettanto rilevante è la stretta relazione che intercorre tra il tema della delocalizzazione lungo i diversi settori e mercati e quello del *risk*⁵, sin ora altamente ottimizzato per costi ed efficienza, ma non per flessibilità e resilienza di certo.

Formulazione delle ipotesi

Dopo una meticolosa revisione delle fonti, costituite da articoli scientifici, pubblicazioni di enti istituzionali e dossier prodotti da grandi società di consulenza, sono state individuate le variabili che più sembravano ricoprire un ruolo decisivo ai fini dello studio: *Type of Shoring*, *Product Type*, *Perceived Quality* e *Purchase Intention*.

Conseguentemente, alla luce della rassegna delle fonti, sono state formulate le seguenti ipotesi di ricerca, ognuna finalizzata a individuare e misurare eventuali relazioni tra variabili:

H₁: Il tipo di attività di shoring influenza la purchase intention. L'influenza è maggiore in presenza di attività di nearshoring.

H₂: Il product type modera la relazione tra il tipo di attività di reshoring e la Perceived Quality.

H₃: La Perceived Quality media la relazione tra il tipo di attività di shoring e la purchase intention.

⁴ https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2021/05/28/wired-digital-day-2021-sostenibilita/?refresh_ce=

⁵ https://www.dnb.com/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus_US.pdf

Metodologia

Al fine di testare le ipotesi poc'anzi enunciate, è stata condotta una ricerca empirica di tipo conclusivo, che può essere rappresentata e sintetizzata grazie al seguente *framework* teorico, sviluppato *ad hoc* per il corrente studio (Fig. 5).

Il *design* sperimentale impiegato nello studio consiste in una matrice 2 (*Nearshoring* vs. *Offshoring*) x2 (*Functional* vs. *Hedonic*), che grazie all'utilizzo delle condizioni sperimentali, si struttura mediante sia la manipolazione dell'*offshoring* e del *nearshoring*, sia la manipolazione del tipo di prodotto, *Functional* o *Hedonic*.

Quindi, sono state create quattro condizioni *between-subject* al fine di produrre le quattro diverse versioni del questionario: ogni partecipante della ricerca ha preso parte, in modo randomico e omogeneo, a una sola delle quattro condizioni.

Per quanto concerne il disegno di ricerca, si faccia affidamento al seguente *Framework*:

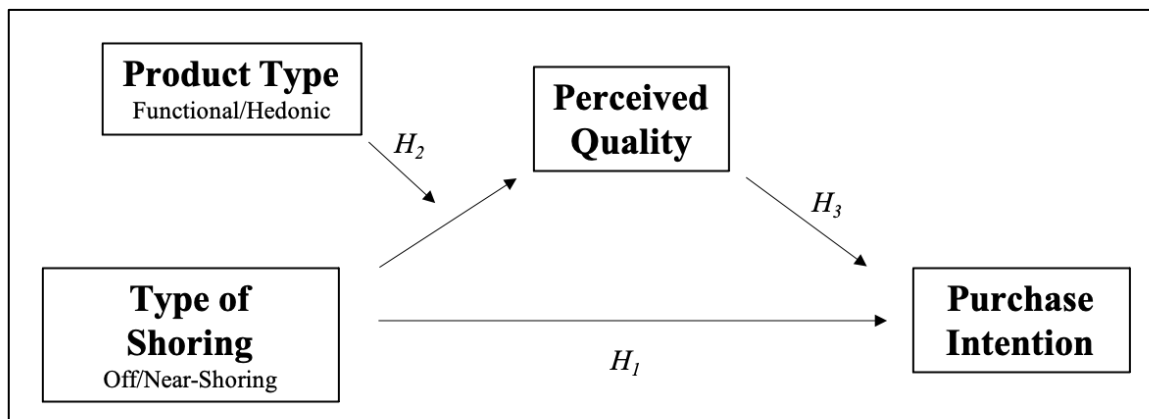


Fig. 5 – Framework Teorico dello studio

La scelta di questo *design* sperimentale è da spiegarsi alla luce della volontà di testare un primo effetto tra la variabile indipendente (strategia di *supply-chain*) e la variabile dipendente (*Purchase Intention*); inoltre, come già anticipato, si ambisce anche a verificare l'esistenza di un effetto di moderazione di una ulteriore variabile indipendente (tipo di prodotto) sulla relazione tra variabile indipendente e variabile mediatrice.

Risultati e discussione generale

I risultati di questo studio estendono da un punto di vista teorico ed empirico la comprensione delle reazioni dei consumatori alla decisione di *nearshoring* aziendale e forniscono certamente interessanti spunti per future attività di ricerca.

Ad oggi, infatti, la letteratura non aveva ancora disegnato un modello comprensivo di variabili e ipotesi illustrate nei paragrafi precedenti. Pertanto, volendo colmare la lacuna in questione, lo studio si è posto sin dagli esordi l'ambizione di rendere ancora più solide le traiettorie future del *nearshoring*, certamente in chiave

post-pandemica, anche con il considerevole supporto dei materiali meta-accademici come *report* aziendali, pubblicazioni e *dossier* a cura delle diverse fonti istituzionali analizzate e illustrate in precedenza.

Grazie alla dettagliata rassegna delle risorse disponibili allo stato attuale, è stato possibile formulare delle solide ipotesi: si è dimostrato, infatti, che l'attività di *reshoring*, e nello specifico quella di *nearshoring* successiva alla antecedente delocalizzazione, influenza positivamente la *Purchase Intention*. I rispondenti, in luogo dei consumatori finali, hanno reagito in maniera positiva alla manipolazione avente ad oggetto l'attività di *nearshoring*, facendo emergere valori mediamente più alti rispetto in termini di *Purchase Intention* rispetto alla manipolazione *offshoring*.

Quindi, se era stato dimostrato che con l'*offshoring* venivano innescate reazioni emotive negative associate al *Brand* o al prodotto, con il presente studio si dimostra che in caso di decisione di *nearshoring*, il pubblico si caratterizza per maggiore livello di intenzione di acquisto.

Tuttavia, non ci si è voluti limitare a testare solamente questa relazione diretta, per cui si è progressivamente inserito due ulteriori variabili, il *Tipo di Prodotto* e la *Perceived Quality*. Nel caso della prima variabile, ossia il moderatore, non si è potuto avere un riscontro positivo determinante ai fini dello studio: l'indice di mediazione moderata non è risultato significativo. Nel caso della seconda variabile, ossia il mediatore, invece, lo studio è stato in grado di offrire risultati inaspettati.

Invero, se si ambiva a confermare l'ipotesi secondo cui per valori elevati di *Perceived Quality*, la decisione di *nearshoring* avrebbe influenzato in misura maggiormente positiva la *Purchase Intention*, si è dato prova del contrario: tramite l'analisi di mediazione, poiché il coefficiente di mediazione assume un valore negativo, si è verificato che per valori più elevati di *Perceived Quality*, l'attività di *nearshoring* comporta una riduzione in termini di *Purchase Intention*.

Da qui deriva una implicazione altrettanto ispirazionale: se da un lato la decisione di *nearshoring* influenzi positivamente la *Purchase Intention*, il pubblico potrebbe percepire la produzione di un prodotto riportata nelle regioni di origine come un elemento che impatti negativamente sul sacrificio economico cui si espone il consumatore, percependo quindi il prodotto come più oneroso, associando probabilmente l'attività di *nearshoring* a un aumento del prezzo: il consumatore potrebbe essere portato a pensare di pagare un prezzo più elevato per un prodotto che prima del *nearshoring* si sarebbe aggiudicato a un prezzo minore.

Se si volesse provare a sintetizzare una unica implicazione manageriale, osservando quindi la dimostrazione delle ipotesi nel loro complesso, ci si troverebbe a considerare opportuno il coinvolgimento del consumatore come parte attiva nella decisione e nell'implementazione del *nearshoring*, assicurando il mercato tutto in tema di variazione dei prezzi, sfruttando la leva della qualità come uno dei tanti valori aggiunti dati dall'attività di rilocalizzazione.

Limitazioni e spunti per future ricerche

Il presente studio, sebbene abbia in primo luogo dimostrato parte delle ipotesi precedentemente formalizzate e in secondo luogo fornito preziosi spunti per il mondo accademico e manageriale, porta con sé alcune limitazioni di forma e di contenuto, certamente rilevanti in fase di approccio al *decision-making* da parte dei Manager.

Da un punto di vista prettamente statistico, infatti, sarebbe opportuno rivalutare la tecnica di campionamento sotto il profilo sia qualitativo, sia quantitativo. Infatti, per la ricerca è stato adottato un campionamento non probabilistico, il c.d. campionamento di convenienza, condiviso a “cascata” tra i rispondenti; piuttosto si suggerisce un campionamento di tipo probabilistico, volto a bilanciare omogeneamente le peculiarità socio-demografiche e ad ampliare considerevolmente la dimensione campionaria.

I rispondenti, tutti cittadini italiani residenti nel territorio nazionale, potrebbero essere stati influenzati da un *bias* “geografico” nel corso dell’esperimento: risulterebbe molto interessante conoscere in che misura possano differire i valori riportati da rispondenti appartenenti ad aree geografiche eterogenee, estendendo la ricerca, per esempio, anche ai cittadini che grazie alle antecedenti decisioni di *offshoring* hanno avuto un aumento di possibilità occupazionali (e.g. cittadini della Repubblica Popolare Cinese).

In ultima analisi, sarebbe altrettanto opportuno inserire nel modello ulteriori variabili in grado di mettere in luce le differenze tra le decisioni di *nearshoring* che riguardano i prodotti (e.g. *manufacturing*) e quelle che hanno ad oggetto i servizi (e.g. *call-center*), dando la possibilità di testare le risposte e le reazioni del pubblico dei consumatori rispettivamente a entrambi i tipi di rilocalizzazione, trattandosi di decisioni ontologicamente e diametralmente opposte.

Ulteriormente, la ricerca potrebbe beneficiare di significanti contributi nel caso in cui il disegno sperimentale venisse ampliato con una variabile atta a misurare il grado con cui il pubblico possa essere intenzionato a condividere la notizia di rilocalizzazione tramite classico *word-of-mouth* ovvero tramite *electronic-word-of-mouth*, considerando l’incalzante potere di diffusione delle notizie che contraddistingue il consumatore *post-moderno*: in questo modo, si potrebbe offrire una preziosa traiettoria per le organizzazioni aziendali, le quali potrebbero risultare (dis)incentivate maggiormente a intraprendere la decisione di rilocalizzare nei territori limitrofi al proprio paese di origine.

Sempre in tema di paese di origine, è da valutare anche la possibilità di introdurre in un futuro studio il peso che può avere l’effetto “*made in*”, dando spazio a considerazioni e prospettive concrete in caso si intenda rilocalizzare un prodotto, sebbene sia stato in passato delocalizzato porta ontologicamente con sé la tradizione e l’eredità di specifici territori, culture e tradizioni in termini di produzione e commercializzazione.

Bibliografia

- Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., and Sartor, M. (2015), Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, pp.141 – 155.
- Bock, S., (2008), Supporting offshoring and nearshoring decisions for mass customization manufacturing processes, *European Journal of Operational Research*, Volume 184, Issue 2.
- Bunyaratavej, K., Doh, J., Hahn, E.D., Lewin, A.Y. and Massini, S. (2011), Conceptual issues in services offshoring research: a multidisciplinary review, *Group and Organization Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 70-102.
- Cassia, F. (2020) ‘Manufacturing is coming home’: does reshoring improve perceived product quality? *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 1099-1113.
- Chattalas, M., Kramer, T. Takada, H. (2008), The impact of national stereotypes on the country of origin effect: A conceptual framework, *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 54-74.
- Chowdhury, P., Kumar, S., Kaisar, S., Moktadir, A. (2021), COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 148.
- Contractor, F.J., Kumar, V., Kundu, S.K. and Pedersen, T. (2010), Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: the organizational and geographical relocation of high-value company functions, *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 8, pp. 1417-1433.
- Dhar, R., Wertenbroch, K. (2000). Consumer choice between hedonic and utilitarian goods. *Journal of Marketing Research*, 37, 60–71.
- Dicken, P. (2007), *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Guilford, New York, NY.
- Drolet, A., Williams, P., Lau-Gesk, L. (2007). Age-related differences in responses to affective vs. rational ads for hedonic vs. utilitarian products. *Marketing Letters*, 18(4), 211-221.
- Elliott, G., Cameron, R.C. (1994). Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect¹. *Journal of International Marketing*, 2: 49 - 62.
- Ferdows, K. (1997), Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review* Vol. 75, pp. 73–91.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. and Zanoni, A. (2016), Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 46 No. 2, pp. 98-127.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A. (2014), When manufacturing moves back: Concepts and questions, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 20, Issue 1.

- Grappi, S., Romani, S. and Bagozzi, R.P. (2013), Consumer response to corporate irresponsible behavior: Moral emotions and virtues, *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 10.
- Grappi, S., Romani, S. and Bagozzi, R.P. (2015), Consumer responses to corporate offshoring practices, *Management Decision*, Vol. 53 No. 3, pp. 698-712.
- Grappi S; Romani S; Bagozzi R.P. (2018), Reshoring from a demand-side perspective: Consumer reshoring sentiment and its market effects *Journal of World Business* vol. 53-2 pp.194-208
- Grappi S., Romani S., Bagozzi R. P. (2019), The effects of reshoring decisions on employees. *Personnel Review*.
- Gounaris, S., Dimitriadis, S., Stathakopoulos, V. (2005) Antecedents of Perceived Quality in the Context of Internet Retail Stores, *Journal of Marketing Management*, 21:7-8, 669-70
- Hahn, E. D., Bunyaratavej, K., & Doh, J. P. (2011), Impacts of risk and service type on nearshore and offshore investment location decisions. *Management International Review*, 51(3), 357-380.
- Hamzaoui, L. and Merunka, D. (2006), The impact of country of design and country of manufacture on consumer perceptions of bi-national products' quality: an empirical model based on the concept of fit, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 No. 3, pp. 145-155.
- Holbrook, M. B., Chestnut, R. W., Oliva, T. A., & Greenleaf, E. A. (1984). Playas a consumption experience: The roles of emotions, performance, and per-sonality in the enjoyment of games. *Journal of Consumer Research*, 11, 728 –739.
- Honeycutt, E. D., Vincent P. M., V. P., Thelen, S. T. (2012), Solutions for customer complaints about offshoring and outsourcing services, *Business Horizons*, Volume 55, Issue 1.
- Horn, P., Schiele, H., Werner, W. (2013), The “ugly twins”: Failed low-wage-country sourcing projects and their expensive replacements, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 19, Issue 1.
- Hung, K., P., Chen, A., H., Peng, N., Hackley, C., Tiwsakul, R., A. and Chou, C. L. (2011) Antecedents of luxury brand purchase intention. *Journal of Product & Brand Management*. 20 (6), pp. 457-467.
- Johnson, W. (2012), Is Nearshoring right for your product? As China matures, a host of factors could rebalance the geographical supply chain. *Printed Circuit Design & Fab*.
- Jones, R., Kierzkowski, H. and Chen, L. (2005), “What does evidence tell us about fragmentation and outsourcing?”, *International Review of Economics & Finance*, Vol. 14 No. 3, pp. 305-16.
- Kinkel, S., Maloca., S (2009), Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and back shoring—A German perspective, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15, pp. 154-165
- Kun-peng Cao, J. L. W. (2011), Leader political skill and team performance: a moderated mediation model, *Nankai Business Review International*, Vol. 2 Iss 1 pp. 5 – 22.

- Kvedaravičienė, G. (2008), Development of nearshoring in global outsourcing market. *Econ Manag*:125–126.
- Lampert, S., I. Jaffe, E., D. (1998), A dynamic approach to country-of-origin effect" *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (1-2) : 61-78.
- Lu, J., Liu, Z., & Fang, Z. (2016), Hedonic products for you, utilitarian products for me. *Judgment & Decision Making*, 11(4).
- MacCarthy, B.L., Atthirawong, W. (2003), Factors affecting location decisions in international operations, a delphi study. *International Journal of Operations & Production Management* 23, 794–819.
- MacKay, H. (1999), *Turning point: Australians choosing their future*, MacMillan, Sydney, p. 182.
- Markeset, T. and Kumar, U. (2005), Product support strategy: conventional versus functional products, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 11 No. 1, pp. 53-67
- McIvor, R., Bals, L. (2021) A multi-theory framework for understanding the reshoring decision, *International Business Review*.
- Meixell, M., Gargeya, V. (2005), Global supply chain design: a literature review and critique. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 41, 531–550.
- Merino, F., Di Stefano, C., & Fratocchi, L. (2021), Back-shoring vs nearshoring: a comparative exploratory study in the footwear industry. *Operations Management Research*, 1-21.
- Moser, H. (2019). Reshoring was at record levels in 2018. Is it enough?
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw- Hill, New York, NY.
- Panova, Y., Hilletofth, P. (2017), Feasibility of nearshoring European manufacturing located in China to Russia. *Operations and Supply Chain Management*, 10 (3): 141-148
- Piatanesi, B., Arauzo-Carod, J.M. (2019), Backshoring and Nearshoring: An overview, *Growth and Change*, 50: 806– 823.
- Robertson, C., J., Lamin, A., Livanis, G., (2010) Stakeholder Perceptions of Offshoring and Outsourcing: The Role of Embedded Issues, *Journal of Business Ethics*, 95:167–189.
- Samiee, S. (1987) *Customer Evaluation of Products in a Global Market*. Unpublished paper, College of Business Administration, University of South Carolina, 1987.
- Slepnirov, D., Brazinskas, S. and Vejrum Wæhrens, B. (2013), Nearshoring practices: An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms, *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 5-26.

- Susanti, V., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., Yusuf E., Z. (2019) The Rational Factors of Perceived Quality and Perceived Value as the Drivers of Customer Satisfaction and Brand Loyalty, *International Journal of Administrative Science & Organization*, 26 (3),: 132 -144.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001), Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Sözer, E., G. (2019), The Effect of Dynamic Pricing on Holiday Purchase Intentions: Moderated Mediation Role of Perceived Risk. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 7(1), 57-84.
- Tiu Wright, L., Newman, A. and Dennis, C. (2006), Enhancing consumer empowerment, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 9/10, pp. 925-935.
- Van Hassel, E., Vanellander, T., Neyens, K., Vandeborre, H., Kindt, D., Kellens, S. (2021), Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios, *Research in Transportation Economics*.
- Van Hoek, R. (2021), Larger, counter-intuitive and lasting–The PSM role in responding to the COVID-19 pandemic, exploring opportunities for theoretical and actionable advances. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100688.
- Voss, K. E., Spangenberg, E. R., Grohmann, B. (2003). Measuring the hedonic and utilitarian dimensions of consumer attitude. *Journal of Marketing Research*, 40, 310–320.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000), An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.
- Worley, L. (2012), Outsourcing, Offshoring, Nearshoring, Onshoring – What's Going On? *Legal Information Management*, 12(1), 9-11.
- Zabkar, V., Brencic, M., M., Dmitrovic, T., (2009) Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level , *Tourism Management*, 31: 537-546.

Sitografia

21 HR Jobs of the Future, Accessibile da:

<https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>

Business Impact of the Coronavirus: business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak, Accessibile da:

https://www.dnb.com/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus_US.pdf

COVID-19:5 new human truths that experiences need to address, Accessibile da:

https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address.pdf50

Emerging European Economies After the Pandemic, Accessibile da:

https://eeeap.ceu.edu/Chapter2_Global_Outline.pdf

Getting to the Next Normal, COVID Response Center, Accessibile da: <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/home>

How retail can adapt supply chains to win in the next normal, Accessibile da:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-retail-can-adapt-supply-chains-to-win-in-the-next-normal>

Is apparel manufacturing coming home? Accessibile da: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>

Transizione energetica, ruolo delle tecnologie digitali, idrogeno, economia circolare: tutte le parole del Wired Digital Day 2021, Accessibile da: https://www.wired.it/lifestyle/sostenibilita/2021/05/28/wired-digital-day-2021-sostenibilita/?refresh_ce=