



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale*

**IL “MADE IN ITALY”
TORNA A CASA:
IL CASO PRADA**

RELATORE

Professor

Paolo Spagnoletti

CANDIDATO

Andrea Barbaro

Matricola 260621

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

INDICE

CONTROTENDENZA O EVOLUZIONE?	3
I CONFINI DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI: DENTRO O FUORI CASA?	5
1.1 Il concetto di catena del valore come base delle strategie aziendali	5
1.2 Quando e perché le imprese hanno deciso di espandersi all'estero	7
1.3 La rilocalizzazione delle imprese	8
1.3.1 L'impatto del COVID-19 sulla supply chain	9
LE STRATEGIE OPERATIVE DELLE AZIENDE: PASSATO VS. PRESENTE	11
2.1 Offshoring	11
2.1.1 Definizione	11
2.1.2 Drivers e rischi	12
2.1.3 Le modalità di attuazione della strategia di esternalizzazione	15
2.1.4 Top-down o Bottom-up?	16
2.2 Reshoring	18
2.2.1 Definizione e modalità di reshoring	18
2.2.2 I drivers	20
2.3 L'importanza della sostenibilità nelle supply chain	23
IL RITORNO IN ITALIA DI PRADA	25
3.1 Dati e numeri del territorio italiano	25
3.2 Incentivi e progetti a sostegno del reshoring	29
3.3 Prada torna a casa	31
3.3.1 La storia di Prada	31
3.1.2 Le strategie	31
3.1.3 Discussione del caso	33
CONCLUSIONI	35
BIBLIOGRAFIA	37
SITOGRAFIA	40

CONTROTENDENZA O EVOLUZIONE?

Nell'attuale panorama economico, con l'avvento della globalizzazione, le imprese hanno scelto di espandersi in un mondo dai confini geografici sempre meno definiti, attuando dapprima delle strategie di *outsourcing*, mediante cui hanno ricercato fornitori all'estero e hanno subappaltato loro alcune attività, e poi strategie di *offshoring*, mediante cui alcune fasi del processo produttivo sono state spostate all'estero in stabilimenti di proprietà dell'impresa stessa o di consociate.

Tuttavia, negli ultimi anni a causa di diverse problematiche emerse, le aziende hanno scelto di invertire la propria rotta, rilocalizzando le parti della produzione in passato delocalizzate nei propri paesi d'origine (*backshoring*) o nei paesi limitrofi al territorio nazionale (*nearshoring*). Tale strategia, nota più in generale come *reshoring*, è stata descritta da Christopher Needham come il “*parziale o totale ritorno della produzione precedentemente esternalizzata da paesi inizialmente a basso salario ai paesi originali, per servire la domanda locale, regionale e globale*”.

La definizione fornita dall'europarlamentare permette di comprendere un aspetto fondamentale della strategia: contrariamente alla de – internazionalizzazione, che prevede la totale cessazione dell'attività svolta all'estero, il *reshoring* consiste nella continuazione dello svolgimento delle mansioni trasferite, ma in un paese diverso da quello oggetto di *offshoring*.

In questo contesto affascinante e complesso, la presente tesi si propone di esplorare a fondo il fenomeno del *reshoring*, ponendo particolare attenzione a un interrogativo cruciale: il reshoring rappresenta una genuina controtendenza all'offshoring o, piuttosto segna l'evoluzione di nuovi modelli nell'ambito dell'approvvigionamento globale? Affrontare questa domanda richiede un'analisi approfondita delle dinamiche economiche, delle strategie aziendali e delle considerazioni logistiche alla base delle decisioni di produzione delle imprese.

Attraverso un'indagine rigorosa e basata su dati empirici, l'elaborato mira a gettare luce sui fattori trainanti dietro le decisioni di *reshoring*, esaminando le motivazioni, le sfide e le aspettative delle aziende che hanno adottato questa nuova direzione.

Allo stesso tempo, verrà approfondita l'interazione tra *reshoring* e *offshoring*, cercando di determinare se queste strategie siano in competizione diretta o se possano coesistere in una nuova configurazione di produzione globale.

Il capitolo conclusivo, infine, approfondirà la storia dell'azienda di moda italiana Prada, spiegando quando e come la stessa abbia scelto di operare nel corso degli anni in termini organizzativi.

Nel corso dei paragrafi, infatti, verranno esaminate dapprima le decisioni di *offshoring* della stessa, esplorando le motivazioni legate ai costi, alla capacità produttiva e alle tendenze globali del settore, e successivamente sarà discusso del momento in cui Prada ha scelto di fare un passo indietro mediante il *reshoring*, cercando di comprendere le ragioni che hanno guidato questa decisione, tra cui la volontà di preservare la qualità artigianale italiana, rafforzare l'immagine del marchio e le considerazioni economiche legate ai cambiamenti nel panorama globale del mercato.

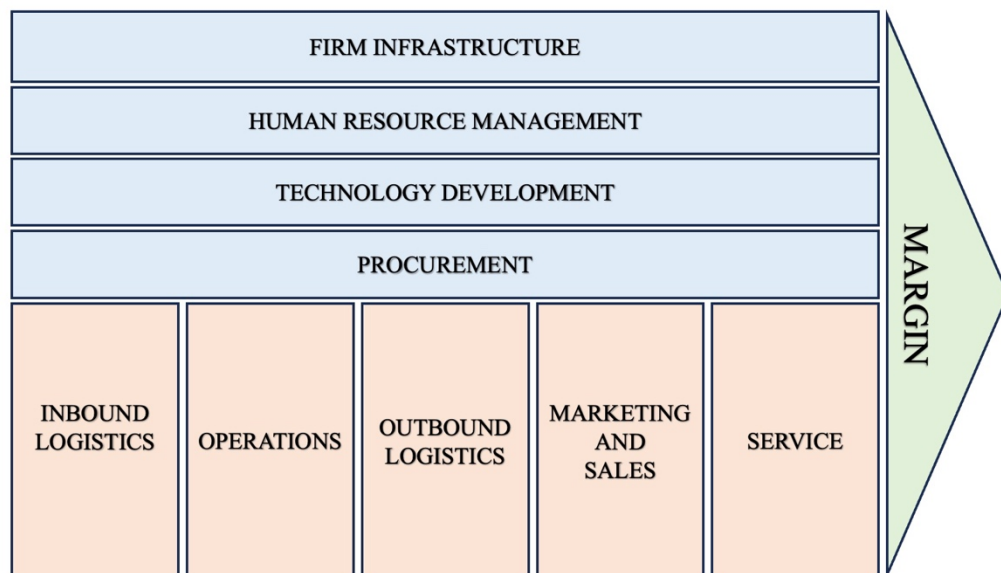
I CONFINI DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI: DENTRO O FUORI CASA?

1.1 Il concetto di catena del valore come base delle strategie aziendali

Secondo quanto affermato dall'economista Michael Porter nel suo libro del 1985 "il vantaggio competitivo", una catena del valore comprende l'insieme delle attività, primarie e di supporto, che costituiscono il ciclo produttivo di un'impresa e che sono necessarie per la trasformazione delle materie prime in prodotti finiti.

Il prodotto finale è caratterizzato da un determinato valore, ottenuto come somma di tre diversi fattori: il costo di acquisizione delle materie prime, i costi diretti e indiretti legati alla creazione dello stesso e un margine da riservare all'azienda produttrice.

Figura 1: *La catena del valore secondo Porter*



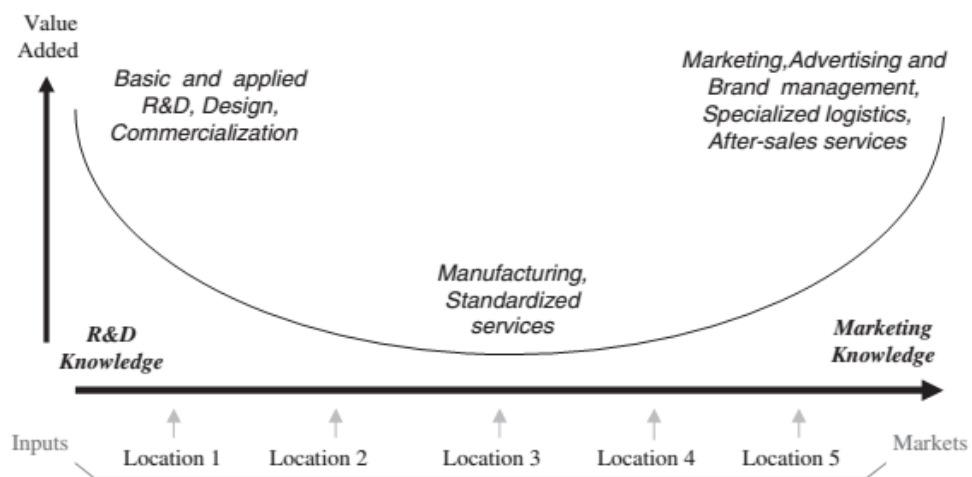
Fonte: *Adattato da Porter, 1985*

Sebbene inizialmente le attività citate da Porter erano svolte tutte all'interno di un unico nucleo aziendale, con l'avvento della globalizzazione e delle strategie ad essa connesse si sono andati a creare dei grandi agglomerati industriali internazionali, caratterizzati da imprese diverse localizzate in più paesi e specializzate in specifiche fasi del processo produttivo, come la ricerca e lo sviluppo del prodotto o la manifattura della stessa, a seconda del livello di know-how richiesto dall'attività.

Quando una catena del valore assume carattere globale, viene rappresentata su un asse cartesiano da una *smiling curve*, ossia una curva che indica il valore aggiunto del prodotto sull'asse delle y e le diverse località sull'asse x.

Muovendosi verso destra sull'asse delle ascisse è possibile individuare le fasi a valle, ossia prossime al consumatore finale, mentre verso sinistra si trovano le fasi a monte, distanti dal consumatore e relative alla ricerca e lo sviluppo del prodotto.

Figura 2: *La smiling curve*



Fonte: *Mudambi, 2007*

Ogni curva può essere articolata in tre diversi stadi: ricerca e sviluppo, manifattura e servizi intermedi e marketing.

Le attività del primo e del terzo stadio, caratterizzate da un valore aggiunto più elevato sono solitamente svolte nei paesi più industrializzati, noti come "headquarter economies", mentre le attività intermedie, quali la manifattura e i servizi intermedi, vengono svolte nei paesi meno sviluppati in quanto il valore generato è inferiore.

Negli ultimi anni, tuttavia, vi è stato un'inversione di rotta: le imprese operanti nelle economie emergenti stanno cercando di sviluppare competenze in attività ad alto valore aggiunto, così da potersi occupare anche di queste per le imprese delle economie avanzate che stanno cercando di ridurre i costi.

Questo cambiamento dei processi ha portato le imprese collocate agli estremi della catena ad operare in un ambiente molto competitivo, in cui i nuovi entranti provenienti dai mercati emergenti hanno forti incentivi ad aumentare l'efficienza e l'efficacia delle attività ad alto valore aggiunto che controllano.

1.2 Quando e perché le imprese hanno deciso di espandersi all'estero

La globalizzazione dei mercati, come indicato nel dizionario Treccani, è stato il fenomeno che ha permesso la fusione dei mercati in un unico mercato mondiale caratterizzato da modelli di consumo e di produzione simili tra loro, determinando un cambiamento delle condotte degli individui e delle tecniche di organizzazione delle imprese. Tale avvenimento, infatti, sviluppatosi come conseguenza dei processi di integrazione internazionale del XIX secolo, ha portato le aziende a rivalutare il proprio modo di operare, spingendole a considerare il resto del mondo per sviluppare nuove tecniche di commercializzazione e organizzazione dei processi produttivi dando vita a delle catene del valore globali e non più nazionali.

Secondo una ricerca di Bhagwati e Srinivasan, una delle prime strategie di abbattimento dei confini nazionali è stata quella di delocalizzazione, o *offshoring*, sviluppatasi con l'intento di ottenere un vantaggio competitivo in risposta alla crescente globalizzazione dell'economia.

Sebbene secondo la letteratura economica l'uso di tale piano strategico si sia diffuso intorno agli anni Sessanta, è importante menzionare due tra i più importanti eventi di rilievo durante il quale lo stesso era utilizzato: il primo, che vede nell'anno della scoperta dell'America il passaggio da un commercio esclusivamente europeo ad un commercio internazionale ed il conseguente sviluppo di reti di produzione e di scambio non vincolate da confini geografici, e il secondo, quando la Ford Motor Company spostò l'assemblaggio del Modello T in uno stabilimento inglese per ridurre il costo del trasporto delle autovetture vendute in Europa ma prodotte negli Stati Uniti d'America (Stringfellow, et al., 2008; Sturgeon & Levy, 2005).

I vantaggi di costo perseguiti dalla visionaria azienda automobilistica furono gli stessi che spinsero alcune aziende occidentali ad esternalizzare alcune funzioni, soprattutto quelle che richiedevano un'elevata manodopera.

Oltre all'economicità delle operazioni, la crescita della delocalizzazione dei processi aziendali è da ricercare in elementi quali la disponibilità di lavoratori con una formazione adeguata in paesi in via di sviluppo o nella standardizzazione dei processi informatici e dei protocolli di comunicazione.

Le aziende impegnate nel campo della tecnologia e dell'informazione scelsero di spostarsi in India, dove trovarono numerosi specialisti della materia in grado di parlare

inglese e di riparare e progettare applicazioni IT a costi inferiori rispetto ai Paesi d'origine.

American Express¹, ad esempio, scelse di affidare i suoi processi di contabilità ad una società di Mumbai, la Tata Consultancy Services (TCS), che si impegnava a sviluppare programmi software per le aziende americane direttamente in America.

Con il tempo, anche altre aziende operanti in campi diversi optarono per l'estero: la American Airlines fondò una società specializzata in assicurazioni e raccolta dati, mentre Texas Instruments e Motorola spostarono i propri centri tecnologici a Bangalore, capitale dello stato indiano meridionale di Karnataka.

Negli anni '90, poi, importante fu l'intervento della divisione Medical di General Electric, che costituì una joint venture con Wipro, multinazionale indiana operante nel settore dell'ICT, per sviluppare e commercializzare delle apparecchiature mediche.

Ben presto, visto il successo raggiunto dalle aziende suddette, altre imprese si resero conto che l'India disponeva di numerosi talenti non solo in materia di informazione e tecnologia, ma anche in ambiti quali finanza, contabilità e marketing.

Se inizialmente la strategia di *offshoring* messa in atto dalle imprese americane generò dei vantaggi per entrambi gli Stati, sia quelli emergenti che quelli già sviluppati, è anche vero che, con tempo, li stessi sono andati scemando.

La sua rapida diffusione ha infatti creato delle pressioni al rialzo sui costi della manodopera dei paesi emergenti, costringendo le imprese a sacrificare la qualità dei prodotti finali per mantenere invariati i rendimenti provenienti dall'arbitraggio della manodopera.

L'aumento dei costi, oltre a provocare un peggioramento dei beni prodotti, ha anche condotto le imprese a considerare una strategia opposta all'*offshoring*, nota come *reshoring*, che le sta spingendo a tornare a produrre nei propri paesi d'origine.

1.3 La rilocalizzazione delle imprese

Come esplicitato alla fine dello scorso paragrafo, la perdita dei vantaggi legati all'*offshoring* ha condotto ad un notevole rallentamento dei flussi di delocalizzazione e degli investimenti diretti esteri e ad un conseguente aumento dei flussi di rilocalizzazione

¹ società statunitense che si occupa di servizi finanziari e di viaggio.

della produzione e del ritorno nei paesi d'origine delle imprese delocalizzate (Eurofound 2016).

Le prime imprese ad aver fatto un passo indietro sono state le grandi multinazionali americane che avevano precedentemente delocalizzato le proprie attività, quali Apple, General Electric, Ford o Google (Reshoring Initiative 2016). Tale evidenza, tuttavia, non rappresenta un caso isolato degli Stati Uniti, ma è stata riscontrata anche nell'Unione Europea, soprattutto in Italia e in Germania.

Questa nuova strategia imprenditoriale, che prevede il rientro delle imprese in patria o in paesi ad essa limitrofi, ha suscitato l'interesse di studiosi, media, associazioni di categoria, istituzioni, soprattutto a seguito della pandemia e dei problemi dalla stessa generati.

Fino alla recente crisi, effettivamente, era opinione comune ritenere che la delocalizzazione delle attività fosse la scelta obbligata, ma anche migliore, per le imprese che intendevano mantenere la competitività in un contesto internazionale in continuo cambiamento nonostante il rischio di deindustrializzazione del paese d'origine².

Recenti ricerche hanno tuttavia dimostrato che, anche nei paesi avanzati, il settore industriale, o settore secondario, rimane il motore della crescita economica per la sua capacità di generare reddito e occupazione e per le ricadute sugli altri settori e che per questo deve essere incentivato mediante specifiche politiche industriali, sia nazionali che sovranazionali.

1.3.1 L'impatto del COVID-19 sulla supply chain

La recente pandemia di SARS-CoV-2 ha avuto un notevole impatto sulle attività commerciali soprattutto a causa del "*The Great Lockdown*", definito dal Fondo Monetario Internazionale come l'iniziativa di contenimento attuata da molteplici governi nazionali. Nonostante sia stata utile per salvare numerose vite, la chiusura forzata di attività di vario tipo ha danneggiato pesantemente le catene globali del valore, in quanto ha limitato non solo la disponibilità di merci da distribuire su scala mondiale, ma la distribuzione in sé.

² Come indicato nel dizionario Treccani, con deindustrializzazione si intende la riduzione del tessuto industriale in un territorio o, nelle economie sviluppate, la crescita del settore terziario rispetto all'industria.

Nonostante l'impatto della crisi pandemica sia stato più evidente dal lato dell'offerta, in quanto i diversi lockdown imposti agli Stati hanno bloccato il commercio di prodotti, è anche vero che la stessa ha influenzato la domanda poiché, ad esempio, la chiusura delle fabbriche ha condotto numerosi lavoratori a percepire stipendi ridotti e dunque ad un crollo del potere di acquisto degli stessi.

Le situazioni portate alla luce dalla pandemia hanno quindi messo evidenza le criticità e i rischi del modello "sicuro" creatosi a seguito della globalizzazione, ovvero quello della frammentazione geografica della produzione, e hanno portato le aziende a considerare la possibilità di accorciare le catene globali del valore mediante l'attuazione di diverse strategie, come evidenziato nel documento del 2020 "*World Investment Report*".

Per raggiungere tale intento le imprese dovranno intraprendere dei nuovi percorsi di industrializzazione concretizzabili sia mediante un aumento dell'integrazione verticale sia nella sostituzione di fornitori stranieri con fornitori locali o nazionali (Centro Studi Confindustria, 2020).

Tali processi si sono concretizzati e si stanno tuttora concretizzando grazie all'aiuto dei governi che, mediante apposite politiche industriali, sono riusciti ad innescare dei processi di reindustrializzazione che hanno ridotto la dipendenza dalla Cina e dalle altre economie asiatiche (Centro Studi Confindustria, 2021).

In ambito farmaceutico, ad esempio, ricoprono notevole importanza le politiche giapponesi, che hanno sostenuto il reshoring mediante l'offerta di incentivi economici (fino al 70% della spesa sostenuta) per le imprese delocalizzate in Cina, o le politiche del governo francese, che hanno permesso il lancio di un progetto di tre anni per il reshoring in Francia dell'intera catena di fornitura del paracetamolo.

Anche il governo della Repubblica coreana ha scelto di concentrarsi sul reshoring, seppur in un ambito diverso da quello dei suddetti Stati, offrendo alle aziende sussidi per le spese di trasferimento o per la robotizzazione (da utilizzare a discapito della manodopera estera).

LE STRATEGIE OPERATIVE DELLE AZIENDE: PASSATO VS. PRESENTE

2.1 Offshoring

2.1.1 Definizione

L'attività di *offshoring*, in italiano nota con il termine "delocalizzazione", si riferisce in senso lato a tutte quelle attività di produzione, commercializzazione e rifornimento svolte dalle imprese sui mercati internazionali, esterni ai confini nazionali del Paese d'origine dell'impresa stessa, e "*si distingue per la trans-nazionalità del rapporto produttivo, gli agenti economici coinvolti e la stabilità del rapporto commerciale*". (Segnana, M. L., & Bernard, A, 2010, pag. 6).

Tale strategia si è diffusa con l'avvento della globalizzazione e il miglioramento delle reti di commercio tra paesi, fenomeni che hanno permesso alle aziende di creare una fitta rete di imprese in relazione tra di loro per realizzare e portare sul mercato il prodotto finale abbandonando il modello di industrializzazione sviluppatosi durante la Golden Age, che portava le aziende a gestire internamente tutte le proprie attività.

Con l'*offshoring*, quindi, non vi è solo la distribuzione di beni e servizi tra aziende diverse, ma si genera un "*rapporto produttivo e commerciale che deve svolgersi con continuità e regolarità o esser basato su un periodo di lungo periodo oppure su una forma contrattuale* (EUROSTAT, 2008; Diaz-Mora, 2005)".

La strategia di delocalizzazione può essere analizzata mediante lo studio di due diversi modelli della stessa, che si differenziano in base al fattore della distanza geografica:

- il *nearshoring* fa riferimento alla delocalizzazione o all'esternalizzazione di una determinata attività oltre i confini nazionali ma in un paese relativamente vicino; tale soluzione permette di ottenere diversi vantaggi legati ad un maggiore coordinamento tra le due aziende e un miglior controllo sull'attività delocalizzata, grazie all'ottimizzazione della comunicazione e alla riduzione dei tempi di trasporto.
- l'*overseas*, invece, fa riferimento alla delocalizzazione o all'esternalizzazione di un'attività in paesi molto distanti, con lo scopo di ricercare maggiori vantaggi di costo o per acquisire particolari *know-how*.

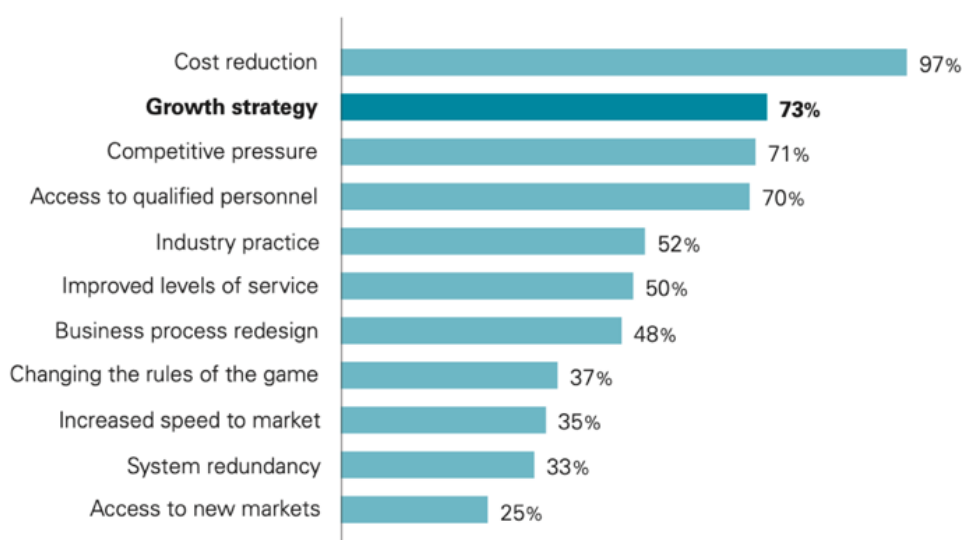
Negli Stati Uniti d'America, ad esempio, quando si parla di progetti di *nearshoring*, si fa riferimento ai limitrofi paesi del Messico e del Canada, ovvero paesi membri, assieme

agli USA, dell'area di libero mercato "NAFTA"; al contrario, per i progetti *overseas* le aree geografiche interessate sono quella Europea e Asiatica (Mariotti e Multinelli, 2010).

2.1.2 Drivers e rischi

L'*offshoring* è una strategia che è stata inizialmente adottata dalle imprese al solo scopo di ridurre i costi operativi della manodopera occidentale: basti pensare, infatti, che un operatore telefonico americano percepisce un salario orario del 110% maggiore rispetto ad un operatore indiano.

Figura 3: *I drivers dell'offshoring*



Fonte: *The Top-Line Allure of Offshoring* (Arie Y. Lewin and Carine Peeters, 2007)

Come mostrato in figura, oltre al basso costo del lavoro, tale modus operandi si è diffuso anche per altre ragioni, tra cui la possibilità di usufruire di personale altamente qualificato (70%), localizzato, secondo una ricerca dell'Offshoring Research Initiative (ORI), all'estero.

Questo permette di intuire come, di conseguenza, tale strategia non solo non elimina posti di lavoro nei paesi d'origine, ma anzi da occupazione a livello globale con un rapporto di 1:13, permettendo lo sviluppo di un numero maggiore di progetti ad alto valore aggiunto e mantenendo costante il costo dello sviluppo del prodotto come percentuale delle vendite.

Nonostante vi siano diverse ragioni che spingono le aziende a praticare l'offshoring, è importante anche considerare i rischi insiti nella strategia, sintetizzati nella seguente tabella.

Figura 4: I rischi potenziali dell'offshoring

Risks Perceived	% of respondents citing risk as important
Poor service quality	61%
Lack of cultural fit	54%
Loss of control	51%
Lack of client acceptance	49%
Lack of data security	46%
Weakening employee morale	45%
Employee turnover in offshore service center	44%
Operational inefficiency	41%
Infrastructure instability in host country	40%
Intellectual property loss	39%
Political instability in host country	39%
Political backlash	35%
Disaster recovery	26%

Fonte: *Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?* (Arie Y. Lewin and Carine Peeters, 2007)

Secondo le ricerche condotte nel 2007 da Arie Lewin e Carine Peeters, il rischio che spaventa maggiormente gli imprenditori (61%) consiste nel mancato raggiungimento della qualità attesa, nonostante nella maggior parte delle situazioni si riesca a raggiungere o persino superare i livelli di servizio previsti.

Oltre alla paura di non raggiungere i livelli di qualità attesi, un'altra fonte di resistenza all'*offshoring* deriva da possibili problemi di adattamento culturale (54%), che derivano, oltre che dalla cultura e dai valori aziendali interni all'impresa, anche dalla probabile incapacità di imparare a gestire e collaborare con personale di un'altra cultura, soprattutto se ci si interfaccia con paesi quali Cina, India o Filippine.

Questo secondo ostacolo, meno rimarcato quando si tratta di settori relativi alla tecnologia, all'informatica, alla finanza o alla contabilità si configura come un problema quando si ha a che fare con funzioni che richiedono competenze umane soft o interazioni più intense con i dipendenti o i clienti statunitensi, come i call center e le attività di supporto tecnico.

Per ovviare a questo problema, le interviste di follow-up e i casi di studio suggeriscono la stesura di un piano di comunicazione ampio e coerente, che si rivolga non solo ai

dipendenti e a tutti coloro che sono coinvolti nella catena del valore nel paese di origine, ma anche a coloro che vengono integrati all'interno della stessa dall'esterno.

Sebbene non vi siano sostanziali differenze nei rischi percepiti dalle aziende che non hanno ancora intrapreso il percorso di delocalizzazione (o lo hanno intrapreso da poco) rispetto a quelle che lo hanno fatto, esistono alcuni fenomeni su cui è necessario porre l'attenzione.

Il primo riguarda le percentuali di *turnover* dei dipendenti nella sede estera, considerato come un rischio importante dalle imprese con esperienza di offshoring (52%), ma come rischio secondario dalle aziende che stanno valutando se effettuare per la prima volta attività di delocalizzazione (25%).

Questa marcata differenza suggerisce che i tassi di *turnover* effettivamente sperimentati dalle aziende nelle sedi estere tendono a non essere inizialmente considerati e successivamente scoperti mediante un processo di *learning by doing*.

La seconda manifestazione che differenzia le imprese che hanno già adottato la strategia rispetto quelle che non lo hanno fatto riguarda la potenziale perdita di controllo: mentre la maggior parte delle aziende rientranti nella seconda categoria lo classifica come un rischio maggiore, meno della metà delle aziende con esperienza di offshoring si preoccupa di questo problema, che si attenua man mano che le aziende imparano a gestire i processi chiave di *offshoring*.

Il terzo rischio su cui è importante focalizzarsi riguarda la mancata accettazione da parte del cliente, più sentito dalle aziende con poca esperienza nel campo soprattutto se l'attività ha un impatto diretto sul modo in cui i clienti interagiscono con l'azienda, come nel caso dei call center e di altri servizi di assistenza tecnica. È stato dimostrato, mediante le interviste di follow-up e le discussioni durante i workshop di debriefing, che la riluttanza dei clienti ha spesso a che fare più con le convinzioni a priori sulla qualità potenziale dei servizi forniti dalle implementazioni offshore che con la qualità effettiva del servizio ricevuto.

Ultimo punto che differenzia maggiormente le aziende che praticano offshoring da molto tempo rispetto a quelle che lo fanno da poco risiede nella paura di perdere la proprietà intellettuale: sebbene nel tempo le aziende tendano ad aumentare il numero di processi esternalizzati, esse sono comunque attente a non cedere i propri "cavalli di battaglia".

2.1.3 Le modalità di attuazione della strategia di esternalizzazione

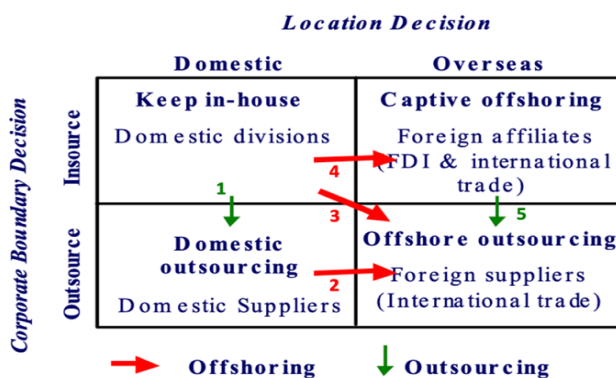
La scelta di esternalizzare le mansioni non è semplice: come visto, infatti, se da un lato è conveniente per il basso costo della manodopera e per la possibilità di accesso a mercati diversi, dall'altro presenta degli svantaggi legati ad una possibile perdita di proprietà intellettuale o alla probabile insorgenza di conflitti culturali, linguistici ed organizzativi.

Una volta presa la decisione, il percorso di esternalizzazione può essere organizzato in due diverse fasi, che prevedono dapprima la definizione della dimensione spaziale-geografica, che permette all'impresa di identificare i tempi e i paesi all'interno dei quali intende allargare la propria attività, e la seconda, che le richiede di scegliere tra "make or buy".

Questa seconda fase obbliga l'impresa a decidere se trasferire le attività produttive all'estero in stabilimenti di proprietà o gestiti da consociate interamente possedute (*offshoring*) oppure affidare a terzi lo svolgimento di determinate attività con l'obiettivo di "far fare alle altre aziende ciò che fanno meglio di quanto potremmo far noi" per migliorare la qualità dell'output abbattendo i costi e aumentando il proprio livello di specializzazione sulla base di un contratto che prevede anche *un coinvolgimento strategico del fornitore nei programmi di sviluppo aziendale del cliente nel medio-lungo periodo* (ISFOL, 2011) (*outsourcing*).

La letteratura ha classificato quattro diverse forme di esternalizzazione che si differenziano tra loro a partire da determinanti di tipo geografico, paese d'origine (*Domestic*) o paese estero (*Offshore*), e relative alle modalità di controllo, ovvero se gestire le attività in proprio (*In-house*) o affidandosi a terzi (*Outsourcing*).

Figura 5: Il percorso di esternalizzazione



Fonte: Adattato da Sako, 2006

La figura mostra le quattro forme di esternalizzazione che l'impresa può intraprendere a partire dalla situazione iniziale di *domestic in house sourcing*, che prevede che il processo produttivo avvenga completamente all'interno del paese domestico e all'interno dell'impresa o gruppo.

Qualora l'impresa (*outsourcee*) scelga di restare sul territorio nazionale ma di esternalizzare alcune fasi del processo produttivo (*freccia 2*) ad un'altra impresa (*outsourcer o subfornitore*), la strategia prende il nome di *domestic outsourcing*.

Muovendosi sul territorio internazionale, l'impresa può adottare due diverse modalità di delocalizzazione:

- la *freccia 3* indica la traiettoria per il processo di *offshore outsourcing*, il quale prevede l'esternalizzazione di una parte del processo produttivo ad un'altra impresa estera mediante lo sviluppo di nuove produzioni e la delocalizzazione di un processo precedentemente svolto nel paese domestico.
- la *freccia 4* descrive la decisione dell'impresa di trasferire i suoi servizi a una consociata o filiale estera mediante la strategia di *captive offshoring*.

La *freccia 5*, infine, illustra come l'outsourcing non sia una strategia perseguita esclusivamente a livello nazionale, ma anzi come la stessa venga utilizzata anche dalle consociate estere per ottenere, ad un costo inferiore, da un fornitore estero, alcuni elementi che saranno parte del prodotto da un fornitore estero (Sako, 2006).

2.1.4 Top-down o Bottom-up?

Il percorso di delocalizzazione ha un impatto sia sull'assetto organizzativo che sull'assetto produttivo di un'impresa, in quanto lascia all'interno dei confini nazionali solo le parti aziendali che sono fondamentali per la creazione di valore, mentre esternalizza tutte le attività considerate secondarie così da focalizzarsi sul perfezionamento dell'attività "interne".

In questo quadro, la comunicazione è di fondamentale importanza e di conseguenza le modalità di organizzazione della rete globale, che possono essere di tipo top-down o bottom-up.

Il primo approccio, più tradizionale e ideale per sviluppare progetti in cui le attività esternalizzate e le sfide da affrontare sono poche, prevede che tutte le decisioni vengano prese dal project manager o dai leader dell'organizzazione, che si impegnano poi a

comunicare le decisioni ai membri dei diversi settori seguendo una logica dall'alto verso il basso.

Figura 6: *SWOT analisi del modello top – down*

Punti di forza (S)	Punti di debolezza (W)
Sovrapposibilità degli obiettivi dei diversi livelli gerarchici con gli obiettivi aziendali generali.	Scarsa integrazione nella presa di decisioni dei soggetti presenti nei vari livelli dell'azienda.
Opportunità (O)	Minacce (T)
Diminuzione del time to market grazie alla diretta presa di decisioni da parte della dirigenza.	Fenomeno del “collo di bottiglia”, che impedisce alla direzione di cogliere le opportunità e i problemi dei singoli reparti generando una demoralizzazione generale, una riduzione della produttività e un possibile “clima dittatoriale”.

Fonte: *Elaborazione propria*

Il secondo approccio, noto come bottom – up, si basa su obiettivi determinati dalla combinazione dei voleri della leadership con quelli dei membri dei diversi settori al fine di valutare tutte le possibili alternative, sia in termini di rischi che di possibilità.

Figura 7: *SWOT analisi del modello bottom – up*

Punti di forza (S)	Punti di debolezza (W)
Maggiore coinvolgimento e collaborazione dei dipendenti che si sentono parte integrante del progetto e non singoli pezzi dell'organizzazione.	Time to market lento a causa del maggior coordinamento richiesto.
Opportunità (O)	Minacce (T)
Possibilità di accogliere diversi punti di vista, generando progetti più creativi ed efficaci.	Possibile mancanza di chiarezza e controllo.

Fonte: *Elaborazione propria*

Sebbene l'approccio gestionale top – down sia il più utilizzato dalle organizzazioni, negli ultimi anni ha mostrato qualche limite e punto debole, soprattutto se l'obiettivo perseguito dall'impresa è quello di creare un ambiente di lavoro collaborativo, inclusivo e flessibile. Tuttavia, anche se si potrebbe pensare che l'adozione dell'altro approccio sia migliore, questa non è la soluzione in quanto potrebbe mancare di chiarezza e controllo. Per ovviare ai limiti di entrambe le strategie, le imprese stanno quindi scegliendo di adottare un modello olistico, che permette di combinare i due approcci per consentire un'implementazione efficiente e orientata agli obiettivi aziendali, nonché l'inclusione di tutti i reparti interessati.

2.2 Reshoring

2.2.1 Definizione e modalità di reshoring

Alcune aziende che avevano deciso, per convenienza, di spostare parte delle proprie attività in Cina, Vietnam o in India, hanno scelto di fare un passo indietro e di tornare a casa o comunque più vicino.

Secondo un articolo di The Economist, la convenienza dei grandi mercati emergenti sta sciamando, come anche dimostrato da un sondaggio della Boston Consulting Group sui grandi produttori americani, che ha messo in luce come ben due quinti di questi stavano valutando di “riportare la produzione a casa” dalla Cina.

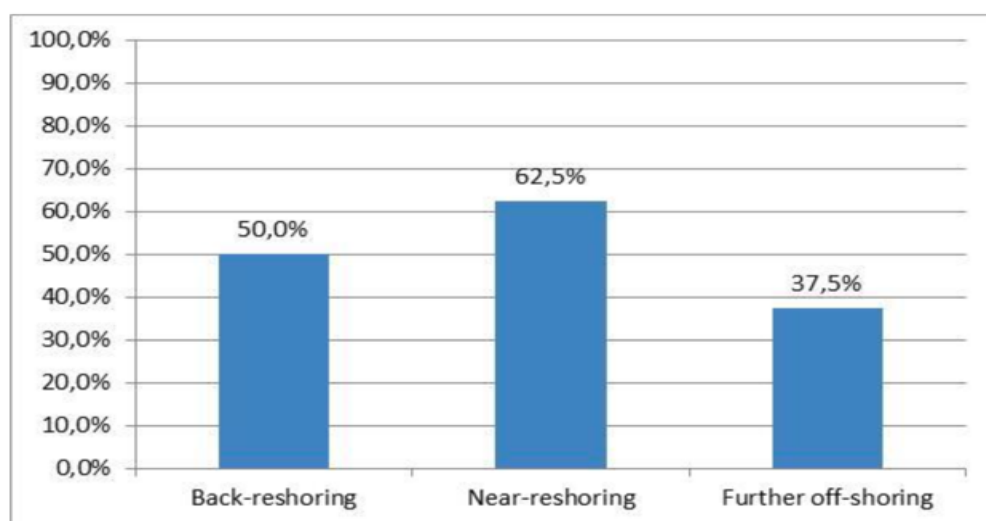
La strategia di *reshoring*, anche nota come “rilocalizzazione”, consiste nella scelta volontaria da parte delle aziende di spostare, a seguito di una strategia di *offshoring*, tutta o parte della supply chain in un altro paese.

Come per l'*offshoring*, anche per il *reshoring* è possibile effettuare due forme di classificazione: una basata sul paese in cui si intende riallocare le attività e un'altra basata sul modello organizzativo prescelto.

Per quanto riguarda il primo fattore è possibile classificare tre diverse forme di reshoring:

- *Back-reshoring*, se la rilocalizzazione ha come destinazione il paese d'origine dell'azienda;
- *Nearshoring*, se la rilocalizzazione ha come destinazione un paese vicino a quello d'origine, in genere nella stessa macroregione;
- *Further offshoring*, se la rilocalizzazione ha come destinazione un paese ancora più lontano di quello precedente.

Figura 7: Percentuali di applicazione delle tre forme di reshoring



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

A seconda del modello di controllo, invece, la scelta tra make or buy operata dall'azienda porta alla distinzione tra il *reshoring di produzione*, se le attività produttive sono svolte nei propri stabilimenti, e il *reshoring di forniture*, se i materiali (materie prime e/o componenti e/o semilavorati) sono affidati a fornitori ubicati nel paese di destinazione.

Di recente, la strategia organizzativa in analisi è stata analizzata da alcuni studiosi statunitensi, tra cui Ellram (2013) e Gray et al. (2013), che concordano nel definire il reshoring come la decisione di riportare indietro le attività produttive.

Essi propongono quattro tipologie diverse di reshoring, in base alle forme di governo adottate (in-sourcing vs outsourcing) implementate prima e dopo la decisione di rimpatrio:

- il *reshoring interno*, mediante cui l'impresa soddisfa la domanda del proprio mercato locale trasferendo la gestione delle attività produttive svolte da stabilimenti offshore di proprietà al 100% in stabilimenti statunitensi;
- il *reshoring per l'outsourcing*, con cui l'impresa soddisfa la domanda del proprio mercato locale trasferendo la gestione delle attività produttive inizialmente svolte in stabilimenti offshore di proprietà al 100% a fornitori statunitensi;
- il *reshoring per l'insourcing*, attraverso cui l'impresa soddisfa la domanda del proprio mercato locale togliendo la gestione delle attività produttive a fornitori offshore e affidandola a stabilimenti statunitensi di proprietà al 100%;

- il *reshoring esternalizzato*, che permette all'impresa di soddisfare la domanda del proprio mercato locale ricollocando le attività produttive svolte da fornitori offshore presso fornitori statunitensi.

Figura 9: *Tipi di reshoring*

		To: Reshore	
		In-House	Outsourced
From: Offshore	In-House	In-House Reshoring (IN-IN)	Reshoring for Outsourcing (IN-OUT)
	Outsourced	Reshoring for Insourcing (OUT-IN)	Outsourced Reshoring (OUT-OUT)

Fonte: *Gray et al (2013)*

Qualunque sia il paese e il modello organizzativo scelto, comunque, la rilocalizzazione non avviene in un'unica fase, ma ha inizio attraverso quelle che sono definite nella letteratura scientifica come *selective reshoring*, mediante cui si provvede allo spostamento di determinate linee di prodotto e/o di determinate specifiche attività produttive.

2.2.2 I drivers

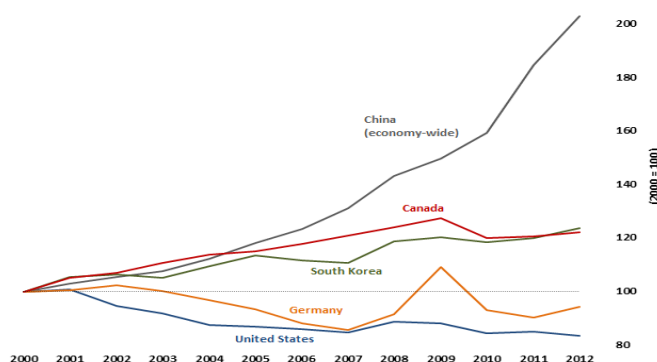
Esistono due filoni di pensiero sulle motivazioni che spingono le imprese a prendere in considerazione l'attuazione della strategia di *reshoring*: il primo prevede l'attuazione del *reshoring* come risposta a determinate variazioni delle condizioni del contesto economico, politico e tecnologico che avevano portato alla delocalizzazione mentre il secondo prevede l'attuazione del *reshoring* come correzione di strategie passate di *offshoring*, dimostratesi inadatte per il modello operativo perseguito.

Indipendentemente dalla causa che spinge le imprese a cambiare strategia operativa, la principale variabile che conduce le imprese alla rilocalizzazione delle attività è legata all'aumento dei costi di produzione, che ha dimostrato come la differenza salariale tra i paesi economicamente avanzati e i paesi a basso costo del lavoro dell'Asia e dell'Est

Europa non sia più così marcata (Goel et al. 2008, World Economic Forum 2012, Eurofound 2016).

Secondo uno studio condotto dall'ILO (International Labour Organization), infatti, mentre in Asia i salari reali sono aumentati mediamente del 7,5% tra il 2000 e il 2008, nei paesi avanzati c'è stato un leggero ribasso degli stessi, dovuto anche all'automatizzazione di alcuni processi che ha costretto i lavoratori ad accettare posti e condizioni di lavoro precari e mal retribuiti.

Figura 10: *Costo del lavoro per unità prodotta per anno e per Paese*



Fonte: *Economics and Statistics Administration analysis of data from Bureau of Labor Statistics, International Labor Comparisons program and National Bureau of Statistics of China.*

Insieme all'aumento del costo del lavoro, un altro elemento che spinge le imprese a considerare il *reshoring* rimanda all'aumento dei costi della logistica spesso superiori ai vantaggi ottenuti dal minor costo del lavoro in quanto legati non solo al trasporto fisico delle merci ma anche allo stoccaggio e all'anticipazione dei tempi di invio dell'ordine.

Secondo Enzo Baglieri, professore associato all'Università Bocconi, *“molte aziende hanno scelto di delocalizzare per avere maggior competitività e flessibilità in particolare sui costi di produzione. Ma quello che in molti casi non si è calcolato è che ai costi di produzione occorre aggiungere anche quelli della logistica, dei costi di trasporto, e l'approvvigionamento delle materie prime.*

La spesa ha senso se il valore delle merci trasportate compensa i costi di trasporto, altrimenti non conviene”.

Come visto quando si parlava dei rischi dell'*offshoring*, una delle cause che ha condotto al fenomeno del *reshoring* è legata alla ricerca della qualità del prodotto da parte del

consumatore, soprattutto nei mercati dei prodotti di fascia alta, caratteristica che se riscontrata permette di applicare un premium price sullo stesso, giustificato dalla “purezza” delle materie prime utilizzate.

La ricerca di prodotti sostenibili, sia in termini ambientali che sociali, ha infatti reso molto più esigenti e attenti i consumatori, aumentandone il potere contrattuale e obbligando le imprese ad un cambio di rotta per evitare perdite di immagine.

Si pensi al concetto di “*Made in Italy*”: esso non è solo un simbolo, ma racconta la storia di un prodotto italiano certificato che dà valore all’Italia e alla sua economia, permettendo lo sviluppo delle aziende nostrane.

Sebbene sia difficile qualificare in modo preciso gli altri fattori che spingono le imprese a rilocalizzare le proprie attività, è comunque possibile riscontrarne la causa nelle variazioni dei livelli di rischio percepito (rischio di interruzione della produzione, rischio di valuta, rischio di perdita proprietà intellettuale), nelle esternalità di rete e nelle differenze tra gli stati madre e quelli offshore, soprattutto in ambito culturale e/o linguistico.

Figura 11: *Drivers alla base del reshoring*

Fattore	Motivazione	# imprese
Costi	Costi logistici	95
	Riduzione gap costo del lavoro	70
	Riduzione gap costo totale	54
	Dazi su re-importazione	3
Logistica (no costi)	Delivery time	78
	Quantità minima acquistabile	13
Effetti della crisi globale	Impatto della crisi globale	26
	Pressioni sindacali su casamadre	9
	Scarso utilizzo capacità produttiva domestica	8
	Scarsi risultati economico-finanziari	5
Elementi relativi al paese di origine	Effetto made in positivo	87
	Sussidi alla rilocalizzazione	28
Elementi interni all'azienda ed imprenditoriali	Riorganizzazione globale del network	43
	Difficoltà di controllo unità delocalizzare	32
	Focalizzazione su strategie di innovazione	20
	Necessità di maggiore flessibilità organizzativa	17
	Aspetti emozionali (nelle aziende familiari)	8
Marketing e vendite	Miglioramento del servizio al cliente	53
	Prossimità ai consumatori	36

Fonte: *Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*

2.3 L'importanza della sostenibilità nelle supply chain

La pressione sulla filiera emersa a seguito della pandemia e le richieste dei consumatori hanno mostrato come fosse necessaria una rivoluzione dei modelli di business aziendali, cosicché questi potessero essere più trasparenti e attenti all'ambiente e alle persone.

Per far ciò, le aziende stanno puntando sull'economia circolare, un modello di produzione e consumo che ha come obiettivo quello di ridurre al minimo gli sprechi, allungando il più possibile il ciclo di vita dei prodotti e dei materiali e riducendo il volume, la velocità e il percorso dei flussi di materie.

Tale forma di produzione si differenzia dal tradizionale modello economico fondato sullo schema "estrarre, produrre, utilizzare e gettare", utilizzato in tempi in cui le disponibilità di materiali erano superiori e il costo dell'energia era basso.

La transizione verso un'economia circolare presenta diversi benefici, non solo da un punto di vista ambientale, ma anche a livello aziendale.

La possibilità di riciclare i prodotti, ad esempio, permetterebbe di ridurre le emissioni annuali di gas a effetto serra e di rallentare l'uso delle risorse naturali, impattando positivamente sui paesaggi e sulla biodiversità che man mano sta andando perduta anche a causa dell'eccessiva produzione di rifiuti.

La stessa, inoltre, consente di eliminare, almeno parzialmente, i rischi legati all'approvvigionamento, quali la volatilità dei prezzi, la disponibilità e la dipendenza dalle importazioni, che secondo Eurostat ammontano a circa la metà delle materie prime utilizzate dai paesi UE.

Per evitare questa dipendenza bisognerebbe iniziare ad utilizzare le materie prime presenti nel proprio territorio e non ricorrere esclusivamente all'estero, e questo sta spingendo sempre di più le imprese a effettuare delle manovre di *backshoring* in modo da esser più vicina e poter fruttare maggiormente ciò che il proprio paese natale ha da offrire.

Il passaggio ad un'economia di questo tipo, infine, potrebbe aumentare la competitività aziendale, stimolando l'innovazione e la crescita economica e, di conseguenza, creando posti di lavoro sul territorio.

Come affermato sul sito del parlamento europeo³, “con l’economia circolare i consumatori potranno avere anche prodotti più durevoli e innovativi in grado di far risparmiare e migliorare la qualità della vita. Ad esempio, ricondizionare i veicoli commerciali leggeri anziché riciclarli potrebbe portare a un risparmio di materiale per 6,4 miliardi di euro all’anno (circa il 15% della spesa per materiali) e 140 milioni in costi energetici, con una riduzione delle emissioni di gas serra pari a 6,3 milioni di tonnellate”.

Sebbene i vantaggi che si potrebbero ottenere con l’economia circolare siano numerosi, è importante notare che anche questa strategia presenta diverse sfide, legate soprattutto alla riconfigurazione della supply chain e alla creazione di meccanismi di *reverse logistics* per recuperare i prodotti a fine vita.

³ https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi?&at_campaign=20234Economy&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=RSA&at_goal=TR_G&at_audience=economia%20circolare&at_topic=Circular_Economy&at_location=IT&gclid=Cj0KCOjw84anBhCtARIsAISI-xdigFYByvIdENXvTHCIXra1QaTjSb2FQWbfzpNYs38o3tytUxJuFrgaAv8kEALw_wcB

IL RITORNO IN ITALIA DI PRADA

3.1 Dati e numeri del territorio italiano

Dopo essere entrati nel merito della ricerca di tesi, illustrando la teoria sottostante al fenomeno del *reshoring*, è bene approfondire la situazione del territorio Nazionale.

Grazie alla partnership nata nel gennaio del 2021 tra il Centro Studi Confindustria e il gruppo Re4IT23⁴ è stato possibile indagare sull'ubicazione delle produttive e di approvvigionamento delle imprese italiane, con lo scopo di esporre le ragioni della loro selezione.

L'indagine, svolta mediante questionario, è composta di quattro diverse parti:

- La prima parte del report riguarda le caratteristiche dell'azienda (dimensione, settore, localizzazione in Italia, propensione all'export, ecc.);
- La seconda valuta i potenziali processi e le relative ragioni di outsourcing/delocalizzazione adottati dalle imprese fino ad oggi;
- La terza parte considera l'eventuale delocalizzazione dell'attività produttiva in una località più distante, considerata la forma più generale di *offshore* o *backshoring* dell'attività; in questa sezione si può osservare la decisione di trasferimento dell'azienda nel prossimo futuro e l'arco temporale in cui avverrà. Questa parte, più rilevante delle altre, verifica se si tratterà o meno dei tre tipi di trasferimento precedentemente menzionati: *backshoring* (ritorno in Italia), *nearshoring* (spostamento in un paese della stessa regione, come nel nostro caso in Europa) e *far-offshoring* (localizzazione in un paese più lontano rispetto alla prima delocalizzazione).
- La quarta sezione, infine, descrive le scelte di prodotto effettuate dalle aziende negli ultimi cinque anni e le motivazioni che hanno portato alla restituzione, parziale o totale, dei prodotti in Italia.

Lo studio, avviato nel giugno 2021 e conclusosi nel febbraio del 2022 tramite il Sistema Confindustria (63 organizzazioni territoriali e 96 associazioni di categoria), ha coinvolto

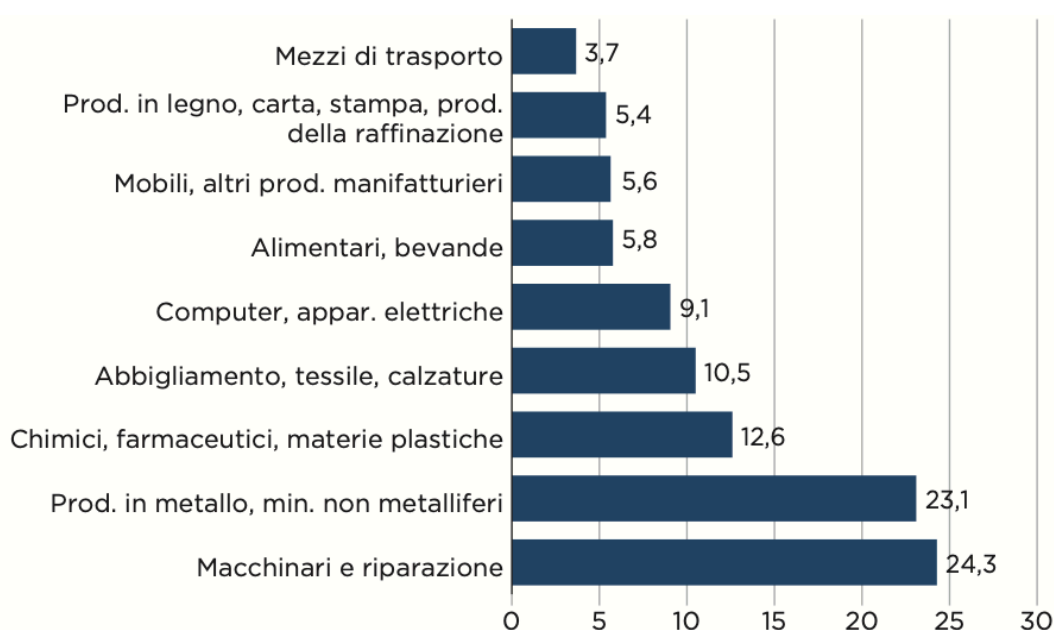
⁴ Il gruppo Re4It è composto da Paolo Barbieri (Università di Bologna), Albachiara Boffelli e Matteo Kalchschmidt (Università degli studi di Bergamo), Cristina Di Stefano e Stefano Elia (Politecnico di Milano) e Luciano Fratocchi (Università degli studi dell'Aquila), le informazioni relative alle attività del gruppo di ricerca sono reperibili al sito: www.reshoringitaly.it.

762 imprese, di cui 90% composto da piccole e medie imprese e al 70% da soggetti che hanno la tendenza ad esportare una percentuale dei propri ricavi superiore al 10%.

Effettuando una classificazione delle imprese non per dimensione ma per tipologia, è possibile notare come la distribuzione settoriale non sia uniforme, come evidenziato nella figura numero dodici, ma vi sia piuttosto una concentrazione di particolari tipologie di aziende: quasi la metà degli intervistati proviene dai settori dei macchinari e dei metalli, caratterizzati da una maggiore propensione all'export rispetto agli altri settori manifatturieri considerati.

Nello specifico, nel 2019, il settore dei macchinari e attrezzature ha esportato quasi il 55% del proprio fatturato rispetto al 34,3% esportato dal totale del settore manifatturiero italiano.

Figura 12: Distribuzione settoriale del campione



Fonte: *Processi di reshoring nella manifattura italiana*

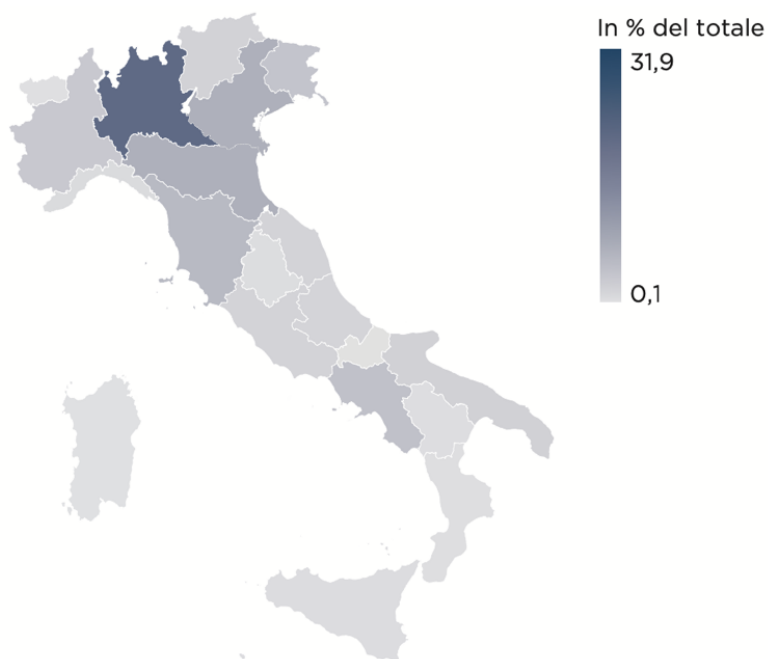
Nonostante le differenze settoriali, dimensionali e di propensione all'export, i diversi questionari possono ritenersi completi grazie alla distribuzione geografica: le aziende che hanno risposto al sondaggio ha coperto l'intero territorio italiano.

Le prime quattro regioni in termini di percentuale di risposta sono state Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana, regioni che corrispondono anche alle aree con il maggior numero di imprese, secondo i dati del database FRAME territoriale di ISTAT. Va notato che il Lazio è l'unica regione con una significativa presenza di imprese

manifatturiere che, tuttavia, non è stata rappresentata in modo adeguato nella nostra indagine.

Figura 13: Distribuzione regionale del campione

In % delle imprese rispondenti



Fonte: *Processi di reshoring nella manifattura italiana.*

Rivista di politica economica (2022)

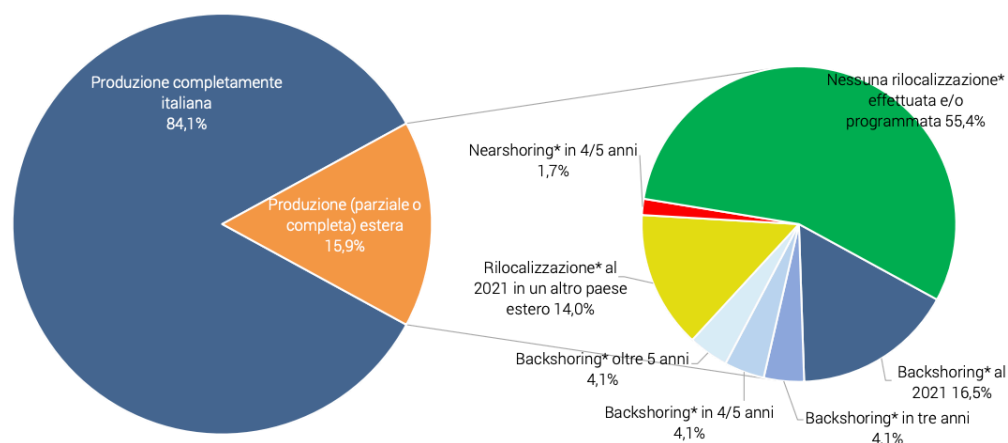
Per quanto riguarda le modalità di produzione e approvvigionamento, l'84% delle imprese partecipanti al sondaggio non ha adottato *l'offshoring* della produzione, preferendo invece mantenere l'intero processo produttivo in Italia, sia attraverso i propri stabilimenti che tramite esternalizzazione della produzione (*outsourcing*).

Infatti, secondo quanto emerso dai dati raccolti, quasi il 73% delle imprese partecipanti si rifornisce all'estero per ottenere i materiali necessari alla produzione, ma non ha praticato *offshoring*; emerge, però, un interesse cinque volte maggiore rispetto al passato da parte del campione interessato a spostare la propria catena di fornitura dall'estero all'Italia, andando ad attuare quello che potrebbe essere definito come un *backshoring* di fornitura.

È tuttavia importante considerare che un rientro generalizzato delle forniture è difficile da attuare, dato che l'Italia presenta una mancanza, o almeno una grandissima scarsità, di molti materiali.

Delle 762 imprese partecipanti al questionario, ciononostante, 121 hanno affermato di aver implementato una strategia di rilocalizzazione delle fasi produttive precedentemente delocalizzate all'estero, elemento che permette di sottolineare come il fenomeno del *backshoring* produttivo sia stato rilevante solo per un numero molto limitato di imprese italiane fin dall'inizio a causa della forte dipendenza delle stesse dalla fornitura estera. In particolare, il 16,5% delle imprese che avevano precedentemente delocalizzato la produzione ha scelto di implementare il *backshoring*, totale o parziale, e il 12% ha programmato di riportare in Italia o nei paesi limitrofi la produzione attualmente localizzata all'estero a medio termine, con un arco temporale che va da un minimo di tre anni a un massimo di oltre cinque.

Figura 15: Backshoring di produzione



Fonte: In aumento le imprese manifatturiere italiane che scelgono fornitori domestici (2023)

Le imprese che hanno intrapreso un percorso di rilocalizzazione di attività precedentemente hanno espresso una valutazione positiva dell'esperienza, nonostante i costi significativamente elevati da supportare per avviare il processo.

Il principale movente per le imprese italiane alla base della decisione di rilocalizzazione può essere individuato nella necessità di migliorare la qualità dei beni e dei servizi offerti, riducendo i tempi di consegna, aumentando le prestazioni in termini di qualità produttiva e garantendo una maggiore reattività alle esigenze dei clienti; sebbene in fondo alla lista, anche le motivazioni ambientali hanno spinto verso l'innescamento di un processo inverso.

È importante, tuttavia, fare luce su alcune difficoltà incontrate dalle imprese durante il processo di rientro, quali ad esempio la necessità di ricreare competenze produttive ex-novo, scomparse a seguito della delocalizzazione, la sfida di reperire personale qualificato e la necessaria riorganizzazione delle catene di approvvigionamento su base nazionale, così da dimostrare alla propria clientela come l'esperienza e le competenze italiane siano ancora il valore aggiunto principale delle filiere locali.

Tra i nomi delle diverse imprese italiane che hanno innescato un processo di ritorno sul territorio italiano spiccano i marchi di Salvatore Ferragamo, di Tod's e di Prada, ma anche quello Fiat, che ha scelto di produrre in Italia i marchi Maserati e Alfa Romeo, a conferma del fatto che, per prodotti di alta qualità e costo elevato, il luogo di produzione è diventato un fattore più importante rispetto al costo di trasporto.

In conclusione, l'elemento che ha riportato e sta riportando la manifattura italiana in Italia è la volontà delle imprese di trasmettere alla propria clientela l'alta qualità dei prodotti venduti; per trasmettere questo forte legame con il territorio, le imprese devono essere in grado di avere il totale controllo del ciclo produttivo, dalla fase di progettazione fino al servizio al cliente, sfruttando il legame stesso come un vantaggio competitivo.

3.2 Incentivi e progetti a sostegno del reshoring

Durante il VII Luxury Summit del Sole 24 ore, tenutosi nel 2015, è stato presentato il "Progetto Reshoring" sviluppato dalla collaborazione del presidente di Sistema Moda Italia, Claudio Marenzi, in collaborazione con PWC Advisory.

L'obiettivo del piano è quello di favorire il ritorno della produzione in Italia, soprattutto in Puglia e in Veneto, offrendo, mediante la creazione di un'accademia, iniziative di supporto alle imprese, nonché programmi di riqualificazione e formazione del personale. L'importanza della rilocalizzazione come strategia aziendale è stata giustificata, durante il summit, dall'esistenza di diversi fattori, tra cui spiccano il supporto al Made in Italy e la necessità di intraprendere un percorso verso la sostenibilità, come richiesto anche dall'UE.

Anche lo Stato italiano è intervenuto a favore del *reshoring*: all'interno del DDL 893/2018, intitolato "Regime di aiuti e norme per favorire il rimpatrio delle imprese

italiane e in favore della riqualificazione di aree industriali dismesse”, sono illustrati diversi incentivi e iniziative a supporto delle regioni italiane in materia di *reshoring*:

- In Piemonte è stato sperimentato il “contratto di insediamento”, che mira a favorire gli investimenti diretti esteri con l’obiettivo di creare nuovi posti di lavoro, sviluppare l’indotto e le filiere di fornitura, e sostenere il tessuto imprenditoriale locale.

Nel giugno 2017, la regione ha istituito un fondo di attrazione con un budget di 33 milioni proveniente dal POR FESR 2014/2020⁵, rivolto alle piccole e medie imprese non ancora operative e a quelle che avevano delocalizzato la produzione ma intendevano tornare; questo prevedeva una copertura a tasso zero fino al 70% delle spese ammissibili, in collaborazione con il finanziamento bancario per la restante quota, e offriva incentivi occupazionali fino a 20.000 euro per ogni nuovo assunto.

- In Lombardia, dal 2016 sono stati attuati gli accordi per l’attrattività noti come ATTRACT, con l’obiettivo di attrarre investimenti per sostenere la crescita dell’economia lombarda. Questa iniziativa coinvolge 70 comuni lombardi, che identificano opportunità insediative e si impegnano a semplificare procedure, fornire incentivi economici e fiscali. I contributi, a fondo perduto, rappresentano l’80% delle spese effettivamente sostenute per gli interventi ammissibili, con un limite di 100.000 euro per comune.
- L’Emilia-Romagna ha adottato una “Strategia regionale di innovazione per la specializzazione intelligente”, in linea con la strategia europea “*Smart Specialization Strategy*” che mira a promuovere l’afflusso di investimenti nazionali e internazionali e a contrastare le delocalizzazioni produttive. Tra le misure promosse, vi è la sottoscrizione di un “contratto di localizzazione e sviluppo” per attrarre investimenti e preservare competenze artigianali legate al settore moda.
- Nelle Marche è stato istituito un *plafond* di 200 milioni di euro grazie a un accordo tra Confindustria Marche e Banca Monte dei Paschi di Siena, con l’avallo dell’assessorato regionale all’industria. Questi fondi sono stati resi disponibili per

⁵ I Programmi Operativi Regionali (POR) sono a titolarità di un’Amministrazione locale (Regione o Provincia autonoma), sono monofondo e plurifondo e in questo caso riguardano il Fondo Europeo Sviluppo Regionale (FESR)

riportare in regione le produzioni precedentemente delocalizzate all'estero. L'accordo è stato replicato anche in Umbria e in Veneto.

3.3 Prada torna a casa

3.3.1 La storia di Prada

La storia di Prada è un affascinante viaggio attraverso il mondo della moda e del lusso, che abbraccia oltre un secolo di evoluzione e trasformazione.

Fondata nel lontano 1913 a Milano da Mario Prada, l'azienda ha iniziato la sua attività come piccola bottega di pelletteria, specializzandosi in valigie, borse e accessori di alta qualità.

Fin dall'inizio, la sua filosofia era incentrata sulla ricerca della perfezione artigianale e sull'attenzione meticolosa ai dettagli, approccio che ha permesso a Prada di costruire una solida reputazione per la sua eccellenza nella lavorazione della pelle.

Tuttavia, è stato solo negli anni '70, quando Miuccia Prada, nipote di Mario, ha assunto il controllo creativo dell'azienda, che Prada ha iniziato a delineare la sua identità contemporanea; la stilista ha infatti introdotto una visione audace e innovativa nel mondo della moda, sfidando le convenzioni con design minimalisti e materiali sperimentali.

La sua visione ha contribuito a trasformare Prada in uno dei marchi di moda più riconoscibili e influenti al mondo, con un'estetica che è diventata sinonimo di lusso moderno grazie anche alle attività di delocalizzazione hanno svolto un ruolo significativo nella sua evoluzione, portando con sé sfide etiche e ambientali che l'azienda sta cercando di affrontare con impegno.

Questa continua evoluzione riflette la complessità e la dinamicità dell'industria della moda nel XXI secolo, in cui il lusso, l'arte e l'etica si fondono in un intricato panorama di creatività e responsabilità.

3.1.2 Le strategie

Un capitolo significativo nella storia di Prada riguarda la delocalizzazione delle attività produttive: negli anni '90, come molte altre aziende di moda, la casa di moda ha iniziato a spostare parte della sua produzione in paesi con manodopera più economica, principalmente in Cina e in altri paesi dell'Asia orientale.

Questa mossa strategica ha consentito a Prada di ridurre i costi di produzione, espandere la sua presenza globale e aumentare la sua redditività.

Tuttavia, la delocalizzazione ha suscitato preoccupazioni riguardo diversi aspetti: Prada, come altre aziende, è stata oggetto di critiche in passato per le condizioni dei lavoratori nelle sue forniture estere, soprattutto per quanto riguardava i salari, le ore di lavoro e i diritti, portando i consumatori a farsi domanda sulla responsabilità sociale dell'impresa. A seguito di questi scandali, negli ultimi anni, Prada ha dimostrato un impegno crescente per affrontare queste sfide: l'azienda ha implementato politiche e iniziative volte a migliorare le condizioni dei lavoratori nelle sue fabbriche estere, promuovendo i diritti dei lavoratori e il rispetto delle normative locali, ha stabilito partnership con organizzazioni non governative per migliorare la trasparenza e la responsabilità nella catena di approvvigionamento e ha lavorato per ridurre l'impatto ambientale della sua produzione attraverso l'adozione di pratiche più sostenibili, come l'uso di materiali riciclati e l'ottimizzazione delle risorse.

Tra le politiche implementate emerge per l'appunto il *backshoring* effettuato a partire dal 2014, che ha portato alla rilocalizzazione parziale della linea produttiva in Italia, con un totale di 11 stabilimenti di produzione da sommarsi all'ampliamento effettuato nella Valle del Brenta alla fine del 2013.

Alla fine del 2015, il Gruppo ha avviato la produzione in diversi nuovi impianti, tra cui uno dedicato alla pelletteria vicino Firenze, un altro per la calzatura a Civitanova Marche (in aggiunta a una già esistente), un impianto per l'abbigliamento nelle vicinanze di Ancona e un centro logistico in Toscana, comportando l'assunzione di 700 nuovi lavoratori nel settore industriale.

Il reshoring dell'impresa è stato evidente: ad oggi i prodotti del Gruppo Prada vengono manufatti in un totale di 22 stabilimenti di proprietà sparsi in tutta Europa, di cui ben 19 si trovano in Italia, 1 in Inghilterra, 1 in Francia e 1 in Romania.

Questa rete di produzione è costituita da laboratori artigianali con una lunga e illustre tradizione, che incarnano l'essenza stessa della manifattura tradizionale del Gruppo Prada, mantenendo salde le radici tradizionali combinandole con approcci industriali all'avanguardia.

A seguito di un'intervista, Patrizio Bertelli, presidente del gruppo Prada, ha affermato che bisogna trasmettere il know-how alle generazioni future e che il Made in Italy non è solo un'etichetta ma sono anche le persone che sanno fare un mestiere.

Infatti, nel 2015 in Toscana, è stata istituita l'Accademia Tecnica Prada, che ha avuto il compito di formare 60 studenti con competenze tecniche, compresi giovani tra i 16 e i 21 anni, durante un programma formativo di 12 mesi.

I fattori che hanno spinto l'impresa a tornare in Italia sono diversi, primo fra tutti l'effetto "Made in Italy", che ha giocato un ruolo significativo, in quanto il marchio ha riconosciuto il valore e l'importanza di associare i propri prodotti a un marchio di qualità riconosciuto a livello globale.

Oltre alla qualità associabile al marchio, l'azienda ha implementato la strategia di *reshoring* per altre tre ragioni:

- Il delivery time, ovvero il tempo necessario per consegnare i prodotti ai clienti, è diventato un elemento critico, e la produzione in Italia ha consentito una maggiore reattività alle esigenze del mercato.
- La necessità di una maggiore flessibilità ha spinto il Gruppo a riconsiderare la produzione in Italia, consentendo un controllo più diretto e una risposta più rapida alle sfide del mercato in evoluzione, grazie anche al know-how radicato nel paese d'origine, sinonimo di artigianato di qualità.
- La complessità del controllo delle attività *offshored* è emersa come un fattore determinante nel processo decisionale: mantenendo la produzione in Italia, Prada è stata in grado di avere un controllo più stretto su ogni fase del processo produttivo, dalla progettazione alla realizzazione, garantendo così una maggiore coerenza e qualità dei prodotti.

3.1.3 Discussione del caso

Dopo aver attentamente esaminato i modelli di comunicazione e i fenomeni del *reshoring* e dell'*offshoring* da un punto di vista teorico, è possibile ora andare ad analizzare nello specifico quanto messo in atto dall'azienda analizzata, Prada, in termini di comunicazione aziendale e di strategie aziendali.

Per quanto concerne il primo aspetto, l'impresa è riuscita, nel corso della sua storia, ad implementare una combinazione dei modelli di comunicazione top-down e bottom-up affinché il flusso di informazioni fosse efficace ed efficiente.

Infatti, sebbene sia la direzione aziendale a stabilire la strategia globale, a definire gli obiettivi chiave e a comunicare le linee guida fondamentali, è importante notare che l'azienda è aperta all'ascolto delle idee e delle prospettive dei dipendenti provenienti dai diversi livelli organizzativi. Questo secondo approccio, di tipo bottom-up, incoraggia un dialogo continuo, stimolando la partecipazione attiva dei dipendenti e consentendo un

flusso di feedback che contribuisce al processo decisionale e all'innovazione all'interno dell'azienda.

L'importanza dei diversi stakeholder poi, si è manifestata anche a livello strategico: come visto, al fine di garantire una qualità superiore dei prodotti, ridurre i tempi di risposta ai clienti e sostenere l'artigianato e l'industria locali, la casa di moda ha scelto di adottare sia politiche di backshoring che di nearshoring, riportando la parte della produzione in Italia e nei paesi limitrofi (Romania, Inghilterra e Francia) in modo da potersi avvalere di artigiani storici ed avere un controllo più diretto sulla qualità del prodotto finito.

L'accorciamento della supply chain ha permesso all'impresa di adottare una serie di misure significative:

- Riduzione dell'impatto climatico, includendo l'adozione di fonti di energia rinnovabile, l'ottimizzazione dell'efficienza energetica e la riduzione delle emissioni di gas serra nei processi produttivi e nella logistica.
- Implementazione di un'economia circolare, che permette di ridurre gli sprechi e promuovere il riciclo e il riutilizzo dei materiali.
- Adozione di diverse politiche per contrastare forme di discriminazione, lavoro forzato, lavoro minorile, schiavitù moderna e traffico di esseri umani.
- Formazione del proprio personale, che viene sensibilizzato riguardo alla sua strategia e iniziative sulla sostenibilità, incoraggiando un impegno condiviso verso obiettivi sostenibili.
- Promozione di valori di diversità ed uguaglianza per creare un ambiente di lavoro inclusivo e che garantisce pari condizioni e opportunità a tutti i dipendenti; l'azienda, inoltre, considera il legame con la cultura come parte integrante della sua identità aziendale e contribuisce al dibattito culturale, sostiene istituzioni culturali e scientifiche, promuove l'educazione alla sostenibilità e sostiene programmi educativi sia internamente che esternamente all'azienda.

CONCLUSIONI

La catena del valore, come definita da Michael Porter nel suo libro del 1985 “Il Vantaggio Competitivo”, rappresenta l’insieme delle attività, sia primarie che di supporto, coinvolte nel ciclo produttivo di un’impresa.

Se inizialmente è vero che tutte queste attività erano svolte all’interno dell’impresa stessa, con l’avvento della globalizzazione si sono sviluppati grandi agglomerati industriali internazionali, che coinvolgono diverse imprese delocalizzate nel mondo specializzate in specifiche fasi del processo produttivo; dovendosi adattare a questo nuovo modello di produzione, le aziende hanno sviluppato nuove tecniche di commercializzazione e organizzazione della produzione: insieme all’outsourcing, l’offshoring è una delle prime strategie utilizzate per abbattere i confini nazionali, con l’obiettivo di ottenere vantaggi competitivi, quali ad esempio costi della manodopera inferiori o acquisizione di know-how specifico, generando a sua volta a una maggiore occupazione a livello globale, con un rapporto di 1:13 tra la creazione di posti di lavoro all’estero e la perdita di quelli nazionali.

Mediante questa pratica, infatti, le aziende hanno spostato le loro attività di produzione, commercializzazione e rifornimento al di fuori dei confini nazionali del loro paese d’origine; tale strategia è stata attuata con due diverse modalità: il nearshoring, che ha spostato le attività in paesi geograficamente vicini, e l’overseas, con cui le attività sono state delocalizzate in paesi molto distanti.

Con il tempo, tuttavia, i vantaggi dell’*offshoring* sono andati persi e, con il rischio di perdere la fiducia della clientela, le imprese hanno pensato ad un cammino alterativo, presentatosi sottoforma di *reshoring*, ovvero di rilocalizzazione delle attività nei paesi d’origine o limitrofi dopo aver perseguito una strategia di delocalizzazione.

La pandemia di COVID-19 e il supporto governativo hanno amplificato questa tendenza, mettendo in luce i rischi della frammentazione geografica della produzione e spingendo le imprese a considerare la riduzione delle catene globali del valore mediante l’aumento dell’integrazione verticale o la sostituzione dei fornitori stranieri con fornitori locali o nazionali.

Lo studio di entrambi i fenomeni ha permesso di concludere che il *reshoring* può essere considerato come un nuovo modo di fare *offshoring*, da utilizzare per far fronte

all'aumentato costo della manodopera estera e alle diverse pressioni politiche e sociali provenienti dai diversi governi.

Inoltre, un accorciamento della catena di approvvigionamento permette all'impresa di avere un miglior controllo sulla produzione e, di conseguenza, sulla qualità del prodotto finito.

BIBLIOGRAFIA

Ancarani, A., Fratocchi, L., Nassimbeni, V. M., & Zanoni, A. (2011). *Le strategie di back-shoring e near-shoring nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale*. ICE, Rapporto, 2012, 374-379.

Andreetta, E. (2015). *Reshoring: keep calm and go back home, Il vero lusso è il “Made in Italy*.

Arcari A.M., 1996. *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*. Milano: Egea.

Bardhan e Kroll, 2003. “*The New Wave of Outsourcing*”. Fisher Center Research Report

Bhagwati, J. N., Brecher, R. A., Dinopoulos, E., & Srinivasan, T. N. (1987). “*Quid pro quo foreign investment and welfare: a political-economy-theoretic model*”. Journal of Development Economics, Vol. 27 No 1-2, pp. 127-138.

Bhagwati, J., Panagariya, A., & Srinivasan, T. N. (2002). “*The muddles over outsourcing*”. Journal of Economic perspectives, Vol. 18 No 4, pp. 93-114.

Boin A., Savoldelli S., Merlino G. (1998), *Outsourcing: Uno strumento operativo o una moda? Sistemi & Impresa*, n.1, pp. 49-54.

Caroli, M. (2012). “*Gestione delle imprese internazionali*”. Milano, McGraw-Hill.

D.L.L 23 ottobre 2018, n. 893 “*Regime di aiuti e norme per favorire il rimpatrio delle imprese italiane e in favore della riqualificazione di aree industriali dismesse*” pp. 4 - 7

Elia, S., Fratocchi, L., Barbieri, P., Boffellid, A., & Kalchschmidt, M. (2021). “*Post-pandemic reconfiguration from global to domestic and regional value chains: the role of industrial policies*.”

Emanuele, M. (2012).” *Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia: indagine sull'impatto dell'outsourcing sull'organizzazione aziendale, sulle relazioni industriali e sulle condizioni di tutela dei lavoratori*”. Isfol.

EUROSTAT (2008). *“Definitions to be used in the international sourcing project.”*
Relazione tecnica.

Federico Caniato, Stefano Elia, Davide Luzzini, Lucia Piscitello, Stefano Ronchi, (2015).
“Location drivers, governance model and performance in service offshoring”,
International Journal of Production Economics.

Ferreira, J., Prokopets, L., 2009. *“Does Offshoring still make sense?”*. Supply Chain
Management Review, January/February issue.

Fratocchi, L. *“Manufacturing reshoring: is it an opportunity for European companies?
Evidences from the academic research. Reshoring of EU industries in the framework of
reindustrialisation.”* (2014).

Gereffi, G., Gereffi, G. and Fernandez-Stark, K. (2010). *“The Offshore Services Value
Chain. Washington”*, D.C.: The World Bank.

Gianluca F., Cristina P., Matteo P. & Chiara P. (09/09/2023). *“In aumento le imprese
manifatturiere italiane che scelgono fornitori domestici.”* Nota dal Confindustria Centro
Studi, No. 4/23, pp. 1-12

Gray, J.V, Skowronski, K., Rungtusanatham M.J., 2013. *“The reshoring phenomenon:
what supply chain academics ought to know and should do. Journal of Supply Chain
Management”*, 49 (2): 27-33.

Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G. and Johnny Rungtusanatham, M. (2013), *“The
Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do.”*
J Supply Chain Manag, 49: 27-33.

Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G. and Johnny Rungtusanatham, M. (2013)
*“The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should
Do”*, Journal of Supply Chain Management, Vol. 49 No. 2, pp. 27-33.

ISFOL, 2011 *“IL FENOMENO DELLE ESTERNALIZZAZIONI IN ITALIA”*

Lewin A.Y., Peeters, C., 2006. *“Offshoring Work: Business Hype or the Onset of
Fundamental Transformation?”*

Lewin A.Y., Peeters, C., 2007. *“The Top-Line Allure of Offshoring”*. Harvard Business Review.

Magnani, M., 2015. *“Reshoring manifattura, una questione di qualità”*. Il Sole 24 Ore, 20 ottobre 2015.

Mariotti, S. Multinelli, M. 2010. *“Italia multinazionale 2010: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia”*, Rubettino.

Paolo, B., Albachiara, B., DI STEFANO, C., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M. G., & Cristina, P. (2023). *“Processi di reshoring nella manifattura italiana. Rivista Di Politica Economica”*, 1, 79-114.

Pasini, C. S. (2013). *“Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti”*. LUISS University Press-Po.

Savi, Paola. *“Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il reshoring e la sua diffusione nel contesto italiano.”* Bollettino della Società Geografica Italiana 1 (2019): 31-42.

Segnala, M.L, Bernard, A., 2010. *“L’Offshoring e le imprese manifatturiere italiane”*. Università di Trento

Segnana, M. L., & Bernard, A. (2010). *“L’offshoring e le imprese manifatturiere italiane”*.

Strange, R. (2020). *“The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains”*, Journal of Industrial and Business Economics, 47, pp. 455–465.

Wiesmann, B., Snoei, J.R., Hilletoft, P. and Eriksson, D. (2017), *“Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse”*, European Business Review, Vol. 29 No. 1, pp. 15 - 42

SITOGRAFIA

Alunni, U. (2023, January 17). TOSCANA ECONOMY - L'impresa tra offshoring e reshoring. *TOSCANA ECONOMY*. <https://toscanaeconomy.it/limpresa-tra-offshoring-e-reshoring/>

(Consultato il 12 maggio)

Capuzzo, N. (2022, October 11). Italia mai così ben inserita nel network mondiale delle linee container. *Shipping Italy*.

<https://www.shippingitaly.it/2022/10/10/reshoring-e-nearshoring-delle-produzioni-verso-litalia-unindagine-spiega-quanto-come-e-perche/>

(Consultato il 3 settembre)

Centro studi. (n.d.). https://www.confindustria.it/home/centro-studi/rivista-di-politica%20-economica/dettaglio?doc=RPE_globalizzazione_industria_2022_1

(Consultato il 14 maggio)

Corporate governance. (n.d.). PradaGroup.

<https://www.pradagroup.com/it/group/corporate-governance.html>

(Consultato il 17 settembre)

Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi | Attualità | Parlamento europeo.

(n.d.).

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e->

[vantaggi?&at_campaign=20234-](https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-)

[Economy&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=RSA&a](https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-)

[t_goal=TR_G&at_audience=economia%20circolare&at_topic=Circular_Econo](https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-)

[my&at_location=IT&gclid=Cj0KCQjwwvilBhCFARIsADvYi7Jjga6BzHE2rtC](https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-)

[bUd95RYvaUujCCQzCc2ghnplr-ZvM3VTj_NHn6oQaAn4cEALw_wcB](https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-)

(Consultato il 20 maggio)

Etica e condotta aziendale. (n.d.). PradaGroup.

<https://www.pradagroup.com/it/group/corporate-governance/ethics-business-conduct.html>

(Consultato il 17 settembre)

Gervasio, M. (2015, June 11). *Reshoring della manifattura: debutta il piano Smi-PwC.* Il

Sole 24 ORE. <https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2015-06-11/reshoring-manifattura-debutta-piano-smi-pwc--102415.shtml>

(Consultato il 10 settembre)

Impact introduzione. (n.d.). PradaGroup.

<https://www.pradagroup.com/it/sustainability/prada-impact/impact.html>

(Consultato il 17 settembre)

Made in Italy, reshoring e sostenibilità gli asset su cui puntare per Pwc per rilanciare i

consumi. (2020, September 16). <https://www.luxuryandfinance.it/articoli/made-in-italy-reshoring-e-sostenibilita-gli-asset-su-cui-puntare-per-pwc>

(Consultato il 10 settembre)

Nannelli, E. (n.d.). *PRADA.* <https://prezi.com/p/7be3yik9bwc0/prada/>

(Consultato il 10 settembre)

Patto per l'export. (n.d.-b).

<https://www.ice.it/it/mercati/malaysia/pattolexport#:~:text=%EF%82%B7%20Il%20Patto%20per%20l,azione%20promozionale%20di%20ampio%20respiro.>

(Consultato il 2 settembre)

Prada | European Reshoring Monitor. (n.d.).

<https://reshoring.eurofound.europa.eu/reshoring-cases/prada>

(Consultato il 6 settembre)

Reshoring, nearshoring, backshoring. (2022b, June 22).

<https://www.cc-ti.ch/reshoring-nearshoring/>

(Consultato il 4 aprile)

Staff, T. (2021). Top-down e bottom up: diversi approcci per diversi problemi nel project management. *Twproject: Project Management Software, Resource Management, Time Tracking, Planning, Gantt, Kanban*.

<https://twproject.com/blog/it/top-e-bottom-diversi-approcci-per-diversi-problemi-nel-project-management/>

(Consultato il 7 luglio)

Storia. (n.d.). PradaGroup. <https://www.pradagroup.com/it/group/history.html>

(Consultato il 10 settembre)

Zanini, M. E. (2014). Backshoring: tornano le imprese, non il lavoro. *Linkiesta.it*.

<https://www.linkiesta.it/2014/06/backshoring-tornano-le-imprese-non-il-lavoro/>

(Consultato il 4 aprile)