



Corso di Laurea in *Economia e Management*

Cattedra di *ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE*

**Investimenti Diretti Esteri e operazioni di M&A
per le strategie di delocalizzazione:
*comparative case analysis***

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATORE

Matr. Alberto Viberti

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

A mio papà,
che mi ha insegnato che nella vita tutto è possibile.

“il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei propri sogni.”
-Eleanor Roosevelt

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 - LE MULTINAZIONALI	7
1.1 Caratteristiche Principali.....	7
1.1.1 Caratteristiche fondamentali delle multinazionali: linee guida OCSE ...	10
1.2 Globalizzazione: il fenomeno	12
1.3. Investimenti Diretti Esteri: definizione e impatto.....	17
1.3.1 Investimenti Diretti Esteri (outward) in Italia.....	22
CAPITOLO 2 - L’OFFSHORING E IL RESHORING	24
2.1 Offshoring e Outsourcing: differenze e tipologie	24
2.2 Reshoring: tipologie e cause	26
2.2.1 Dati italiani sulla delocalizzazione	29
2.3 L’Italia nel post-pandemia: gli effetti sulle decisioni di delocalizzazione.....	32
2.3.1 Comportamenti delle imprese globali italiane dopo la pandemia.....	35
2.4 L’A.I. e la delocalizzazione.....	37
2.5 Processo decisione riposizionamento	41
CAPITOLO 3 – COMPARATIVE CASE ANALYSIS.....	44
3.1 Metodologia di analisi: comparative case analysis.....	44
3.2 <i>Ferrero: analisi aziendale</i>	45
3.2.1 Settore agroalimentare: industria dolciaria	50
3.2.2 La sostenibilità alla base delle strategie di delocalizzazione	52
3.2.3 Il progetto: Reshoring di fornitura	54
3.3 <i>Campari: analisi aziendale</i>	58
3.3.1 Settore beverage: spirits	61
3.3.2 Cause che hanno portato alla delocalizzazione.....	63

CAPITOLO 4 – ANALISI COMPARATIVA DEI CASI ED	
IMPLICAZIONI DI BUSINESS	67
4.1 Comparative case analysis: aspetti di differenza e somiglianza	67
4.1.1 Due strategie non diametralmente opposte	70
4.1.2 Il ruolo del Country of Origin	72
4.1.3 Il ruolo della governance e della tecnologia	75
4.2 Dall’analisi alla sintesi: conclusioni dei casi confrontati.....	78
CONCLUSIONI.....	80
RINGRAZIAMENTI.....	82
INDICE TAVOLE	84
OPERE CITATE	85

INTRODUZIONE

Il mondo sta vivendo un periodo di forti cambiamenti in tutti i settori economici, dovuto a un *driver* nevralgico al giorno d'oggi: la *globalizzazione*. L'avvento della globalizzazione ha ridefinito gli equilibri globali, velocizzando sia gli scambi commerciali che di denaro fra le nazioni, eliminando le barriere naturali ed artificiali e creando infine un mercato unico globale. Questo oltre a portare benefici in ambito macroeconomico, ha anche avuto un impatto considerevole sulla creazione delle *Global Value Chain (GVC)*, che hanno permesso alle aziende di dislocare diverse fasi dei processi di produzione in vari paesi su scala mondiale.

Per questo motivo, in modo sempre più frequente, si assiste a politiche e strategie di delocalizzazione, da parte di aziende oramai definite *multinazionali*, per massimizzare la loro portata e l'efficienza generale sia in termini di costi che di copertura dei paesi target. Perciò, alla base dello studio che si intende svolgere in questo scritto, c'è la volontà di analizzare i fenomeni che le aziende si trovano a valutare nel contesto geopolitico attuale di forte globalizzazione: l'*offshoring*, il *reshoring* e le loro varie sfaccettature.

Su questa linea si sviluppa la presente tesi che mira tramite uno studio tecnico del fenomeno e una analisi comparativa tra due aziende che hanno operato strategie differenti, di scandire le cause, gli effetti e le ripercussioni di una strategia di delocalizzazione nel ventunesimo secolo.

Il lavoro è strutturato in 2 parti: nella prima, che concerne il capitolo 1 e 2 e che si potrebbe definire come tecnico-analitica, si cerca di descrivere nel dettaglio il contesto economico attuale, dando una panoramica della situazione odierna e storica

di quelle che sono le multinazionali e la globalizzazione per poi analizzare le varie tipologie di strategie di delocalizzazione. Nella seconda parte invece si condurrà la ricerca tramite una *comparative case analysis* per andare a inserire gli argomenti trattati in un contesto reale per poi arrivare alle conclusioni dell'elaborato in maniera più pratica che analitica.

Nello specifico, nel primo capitolo, si svilupperà tecnicamente il significato di multinazionali e come esse siano diventate tali a partire dalla loro nascita. In seguito, si analizzerà l'importanza di queste aziende in ambito globale e la necessità di creare una organizzazione in grado di dare delle linee guida sull'operato di esse: l'*Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*. Inoltre, si affronterà il tema della globalizzazione e si vedrà il trend di essa attraverso un'analisi grafica, per poi concludere con gli *investimenti diretti esteri* e le sue diverse sfaccettature, in quanto fondamentale strumento per attuare politiche di delocalizzazione.

Nel secondo capitolo, si analizzeranno una ad una le tipologie di *offshoring* e *reshoring*, affiancate alle operazioni di *outsourcing*. Si cercherà di fare una panoramica generale anche su quello che è il contesto italiano, pre e post pandemia di COVID-19, inerente alle delocalizzazioni. Si affronterà nello specifico anche il tema A.I. (*Artificial Intelligence*) che nell'ultimo periodo sta creando molte opportunità di delocalizzazione ed infine si concluderà questo capitolo con la descrizione teorica del processo di scelta per capire se è utile alla azienda attuare un processo di *offshoring* o *reshoring*.

Avendo quindi assimilato le conoscenze tecniche in merito all'argomento, nel terzo capitolo si condurrà una *comparative case analysis* tra due multinazionali, ovvero Ferrero S.p.A. e Campari S.p.A. che hanno condotto, in rami della loro azienda, strategie di delocalizzazione differenti: in un caso si avrà *reshoring di produzione* e nell'altro *offshoring fiscale*. L'analisi verrà fatta a partire dai loro settori di appartenenza, scandendo la storia delle due imprese e i loro piani strategici, per poi concludere con la descrizione delle operazioni fatte in merito alle delocalizzazioni.

Nel quarto capitolo, nonché quello conclusivo, si andranno ad inserire le considerazioni che si sono sviluppate nel corso del capitolo precedente e dunque si analizzeranno gli aspetti di somiglianza e divergenza tra le due strategie, nonché i *driver* che hanno portato a condurre tali scelte, soprattutto quelle legate alla vicinanza e all'associazione del paese Italia. Infine, si giungerà alle conclusioni di questa *comparative case analysis*.

CAPITOLO 1 - LE MULTINAZIONALI

1.1 Caratteristiche Principali

In un panorama mondiale, in termini economici, che si sta avvicinando sempre più ad un mercato commerciale globale diventa quasi un obbligo parlare di multinazionali, le quali giocano un ruolo portante e concreto nello sviluppo della globalizzazione totale. Queste, infatti, grazie alla loro espansione che supera i confini territoriali del proprio paese, riescono a influenzare diversi ambienti economici e a farsi influenzare a loro volta. La loro presenza onnipresente incide su settori e mercati, dando vita a un tessuto economico che sfida le tradizionali concezioni di azienda e nazione.

La definizione più classica e generale di multinazionale descrive questa come *“impresa la cui attività è concepita, organizzata e condotta su scala mondiale attraverso l’installazione di impianti produttivi in paesi diversi da quelli in cui essa è stata originariamente fondata”* (Edizioni Simone, 2024).

Dalla definizione si comprende come esse siano aziende di grandi dimensioni e caratterizzate dalla divisione netta tra proprietà e direzione da un lato e impianti di produzione e strutture di distribuzione dall’altro. Questo perché le prime si trovano solitamente nel paese o località in cui ha sede l’impresa, mentre i secondi sono dislocati in diversi paesi, e la scelta di essi solitamente gioca anche ruoli politici ed economici molto rilevanti (Enciclopedia italiana "La Treccani", 2024).

Approfondendo il tema, si potrebbero elencare altre quattro definizioni inerenti alle multinazionali (MNC¹) e suddivise per criterio di approccio. Una definizione di tipo *operativo* che configura una MNC come una entità che possiede o controlla attività generatrici di reddito in più di un paese, un'altra di tipo *strutturale* in cui la multinazionalità viene decretata in base all'organizzazione della società, un'altra ancora riguardante le *performance* e che dunque va a decretare l'internazionalità dell'azienda attraverso la misurazione di performance di vendita delle sussidiarie estere, e infine un criterio *comportamentale* basato sul grado di geocentricità della compagnia (Buckley, 2018).

In termini storici l'emergere delle multinazionali può essere ricondotto al contesto del capitalismo ottocentesco e ha visto una significativa evoluzione nel corso del tempo. Durante la Seconda Rivoluzione Industriale, datata nel 1870, la formazione di grandi *corporations* e *trusts* ha rappresentato un momento cruciale, dando vita a colossi industriali, i quali erano in grado di influenzare l'economia dei Paesi in cui erano stabiliti e spesso possedevano un potere paragonabile a quello delle nazioni (Edizioni Simone, 2024).

In seguito, negli anni '20 del ventesimo secolo, si è assistito ad un'espansione globale delle attività aziendali, con le imprese statunitensi che hanno iniziato a investire in Europa e successivamente, negli anni '60, si è verificata una spinta ulteriore verso il mercato orientale, evidenziando la crescente portata globale di queste aziende (*ibidem*).

Per questo motivo, il termine *multinazionale* ha acquisito ampio utilizzo a partire dagli anni '60, descrivendo quelle che sono le grandi imprese operanti su scala mondiale (*ibidem*). Questo fenomeno, come anticipato è stato influenzato da una serie di fattori storici, economici e tecnologici che hanno favorito la crescita e la diffusione di queste imprese su scala internazionale.

¹ *Multinational Corporations*

La globalizzazione economica in primis, caratterizzata dalla riduzione delle barriere commerciali e dall'apertura dei mercati internazionali, ha creato nuove opportunità per le aziende di espandersi oltre i confini nazionali e di sfruttare i mercati esteri.

Contestualmente, gli avanzamenti tecnologici nel settore dei trasporti e delle comunicazioni hanno reso più agevole e conveniente per le aziende gestire operazioni su scala globale, consentendo un maggiore coordinamento e controllo delle attività aziendali distribuite in diverse parti del mondo. Inoltre, la forte crescita economica verificatasi in diversi paesi durante gli anni '60 ha generato una domanda crescente di beni e servizi, spingendo le multinazionali a espandere le proprie operazioni al fine di soddisfare tale domanda e sfruttare le opportunità di crescita. Infine, i cambiamenti geopolitici, come la fine della Seconda guerra mondiale e il declino del colonialismo, hanno aperto nuove opportunità per le aziende di operare in regioni precedentemente controllate da potenze coloniali, contribuendo ulteriormente alla diffusione delle multinazionali su scala globale (Islam, Fakhrorazi, & Hartini, 2019).

A questo proposito, per fare un confronto quantitativo a quanto detto, si possono andare ad analizzare i dati forniti dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE)², che evidenzia come il numero di filiali di aziende multinazionali sia cresciuto considerevolmente a partire dagli anni '60, passando da circa 7.000 in quell'anno a oltre 120.000 nel 2022, dislocate in 222 giurisdizioni differenti (OECD, 2024).

² L'OCSE, è una "organizzazione internazionale che opera per creare politiche migliori per una vita migliore." Seguendo questa via, si è prefissata di "promuovere politiche che favoriscano prosperità, uguaglianza, opportunità e benessere per tutti" (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024). Tutto ebbe inizio nel dopoguerra, quando si presentò il bisogno pressoché primario per l'epoca di garantire coordinamento e cooperazione per la ricostruzione del territorio europeo. L'obiettivo specifico era di dirigere e pianificare il piano Marshall, ovvero aiuti in termini economici da parte degli Stati Uniti per la ricostruzione dell'antico continente. Così a Parigi si iniziò ad istituire un ente sovranazionale, ovvero l'OECD, nonché *Organization for Economic Co-operation and Development*. Oggi questa organizzazione conta al proprio interno 48 Paesi aderenti, ma va sottolineato come, in un rapporto di collaborazione, l'influenza si estenda a più di 100 Paesi e circa l'80% degli scambi globali internazionali (Borsa Italiana, 2024). I compiti svolti dall'OCSE sono di 3 tipologie: informare, influenzare e infine stabilire standard (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024).

1.1.1 Caratteristiche fondamentali delle multinazionali: linee guida OCSE

Parlando dunque di Multinazionali, risulta utile andare ad analizzare quelle che sono le linee guida emanate dall'OCSE inerenti alla materia del 2023, ovvero le “*OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*” (OECD, 2023).

Il documento, come in tutte le sue versioni antecedenti, ha l'obiettivo di incentivare il comportamento etico delle imprese in un contesto che decennio per decennio si sta trasformando, grazie anche a sfide sociali ambiziose iniziate nel corso di questo periodo. Perciò, l'aggiornamento alle linee guida cerca, anno per anno, di rispondere alle priorità sociali, ambientali, tecnologiche che sia i Governi che le imprese devono e dovranno affrontare.

Nello specifico, gli aggiornamenti effettuati si riflettono su diverse e differenti categorie che impattano sull'operato delle multinazionali. Ripercorrendo le tematiche, si evidenzia in primis come in ambito ambientale si siano decise nuove raccomandazioni, per le imprese, di allinearsi con gli obiettivi pattuiti internazionalmente sul cambiamento climatico e la biodiversità, alla luce anche della sottoscrizione ed emanazione dell'*agenda 2030*, nel 2015, da parte dell'Unione Europea e l'accordo di Parigi, in cui si è prefissato l'obiettivo di mantenere il riscaldamento globale all'interno di specifici standard di sicurezza e la fissazione del 2050 quale anno in cui si raggiungerà la neutralità climatica (Consiglio europeo, 2024).

In ambito tecnologico, invece, si nota l'introduzione delle aspettative di *due diligence* sullo sviluppo e implementazione della tecnologia, soprattutto inerente alla raccolta e uso dei dati. In seguito, si sviluppano dei suggerimenti su come le imprese debbano condurre i processi di *due diligence* sulle relazioni aziendali relative all'uso di prodotti e servizi.

Dopodiché, in ambito diritti umani, aggiorna quelli che sono i principi e standard di protezione delle persone e dei gruppi a rischio, compresi quelli che sollevano

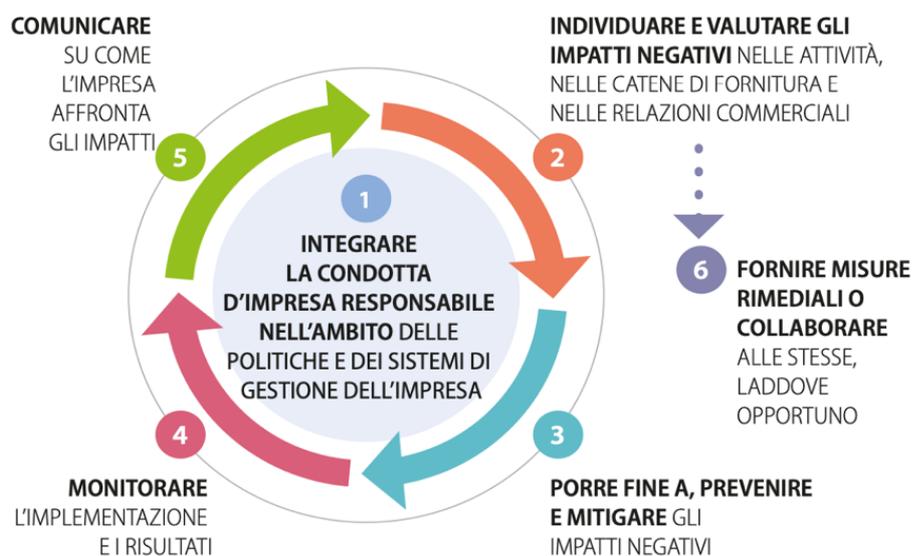
preoccupazioni in merito alla condotta delle imprese. Sempre in questo contesto fornisce delle raccomandazioni di *due diligence*, estese a tutte le forme di corruzione e delle direttive per garantire che le attività di *lobbying* siano coerenti con gli orientamenti.

In ultima analisi, questo aggiornamento è andato a rafforzare le procedure per garantire la visibilità, l'efficacia e l'equivalenza funzionale dei punti di contatto nazionali per una condotta aziendale responsabile.

Il processo alla base di queste linee guida rimane sempre la *due diligence* o dovere di diligenza che richiede alle imprese multinazionali “di identificare, prevenire, mitigare e rendere conto degli impatti negativi effettivi e potenziali delle loro attività sulla società e sull'ambiente” (OECD, 2024).

Questo approccio è particolarmente rilevante nei settori in cui le imprese possono avere un impatto significativo sulla società, sulla salute, sull'ambiente e sui diritti umani della società. Il ciclo attuativo si svolge in 6 fasi come si può notare dalla *tavola 1.1*.

Tavola 1.1 *Processo di attuazione del dovere di diligenza*



(*ibidem*)

Dunque, in un primo momento si va ad integrare quelle che sono le condotte responsabili all'interno dei processi gestionali e decisionali interni. Dopodiché, si cercano di individuare quali siano gli impatti negativi derivanti dall'operato dell'impresa e ci si interroga se sia fattibile fornire subito delle misure rimediali e dunque porre fine al processo di *due diligence*, oppure se non è fattibile una soluzione di tal tipo, si cerca di porre fine al comportamento negativo o per lo meno mitigare gli effetti patogeni.

Dopo questa prima fase di identificazione del problema, segue una seconda fase di implementazione della strategia, dove si monitora l'andamento dell'operato e delle misure attuate e in ultima istanza si comunica all'esterno come l'impresa ha affrontato, affronta e affronterà gli impatti che ha sull'ambiente esterno, ricordando come le multinazionali, essendo tali, sono influenzate dall'ambiente esterno, ma a loro volta lo influenzano.

1.2 Globalizzazione: il fenomeno

Nel processo di analisi delle multinazionali, il concetto di globalizzazione è forse il più importante e quello più influente di questa categoria di aziende, data la loro portata internazionale.

La globalizzazione dei mercati è il *“fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti”* (Enciclopedia italiana "La Treccani", 2024). Perciò si può assimilare questo evento come una sorta di crescita o ampliamento delle relazioni di scambio economico internazionale di un paese con tutti gli altri paesi del mondo (Verbeke, Coeurderoy, & Matt, 2018).

Nello specifico il termine globalizzazione inizia a circolare negli anni '90 dello scorso secolo per definire la situazione economica del periodo, ovvero il crescente scambio

di beni su scala mondiale e la grande prosperità di multinazionali. Infatti, nell'ambito di una storicizzazione di lungo periodo, il significato di globalizzazione "*indica i processi di interrelazione tra individui, società, istituzioni, Stati e mercati*" (La globalizzazione diacronica, 2013), mentre in una più recente interpretazione si riferisce alla "*crescita di reti di interdipendenza planetaria*" (*ibidem*).

Questo fenomeno ha indubbiamente molti rispecchi positivi sull'economia, quali possono essere l'assenza di barriere allo scambio e dunque il maggiore sfruttamento di economie di scala da parte delle aziende in ambito produzione, distribuzione e marketing oppure lo scambio libero di tecnologie e know-how, ma presenta anche dei punti deboli.

Si è visto infatti come l'espandersi e il crearsi di un mercato unico globale abbia omogeneizzato i bisogni e abbia fatto scomparire le normali differenze tra consumatori (Enciclopedia italiana "La Treccani", 2024) e, in secondo luogo, non abbia risolto in alcune parti del mondo il problema della povertà, anche se ha portato con sé nuova ricchezza, ma molte volte centralizzata in poli specifici.

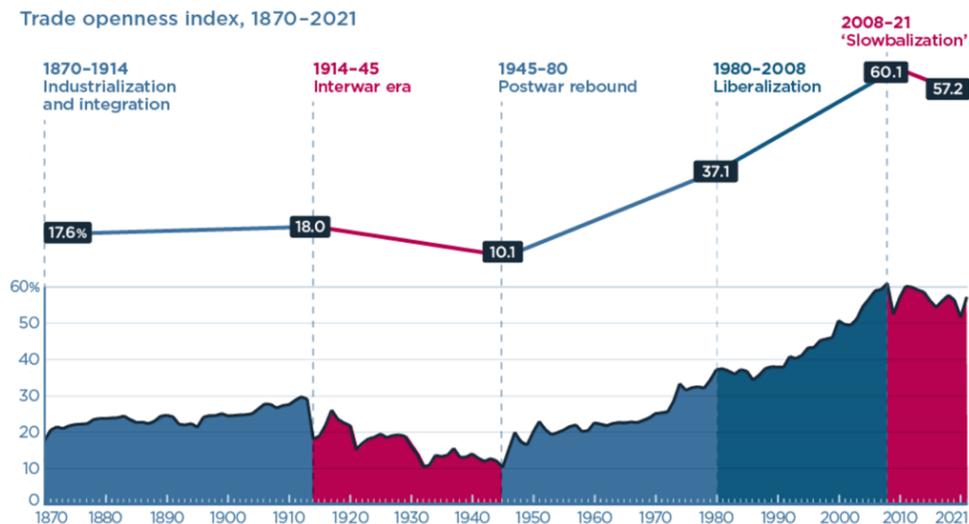
L'internazionalizzazione per le imprese, negli ultimi tempi, è diventata un aspetto indispensabile, in quanto figura oramai come una strategia competitiva essenziale (Sandrine, 2019) per rimanere sul mercato e continuare a crescere. Questa strategia può essere attuata in due differenti modi: mantenere la propria sede legale nel paese di origine e produrre all'estero, la cosiddetta *global value chain*, oppure vendere solamente all'estero e dunque produrre e avere sede legale nello stesso posto o comunque stesso territorio.

Nello specifico una catena del valore globale (*Global Value Chain, GVC*) rappresenta l'intero insieme di attività svolte dagli attori economici per portare un prodotto sul mercato. Questo concetto non si limita solamente ai processi produttivi, ma include anche le fasi di pre-produzione come il design, e di post-produzione come può essere la funzione marketing o quella di distribuzione. La GVC si colloca su un piano simile alla catena del valore a livello industriale o aziendale se si parla di una realtà ancora

più piccola, ma si estende su scala globale, attuando operazioni in diversi paesi. Si può dire che sia affine al concetto di catena di fornitura, la quale, tuttavia, si concentra maggiormente sul trasporto di materiali e prodotti tra varie località, e non sulla totalità delle operazioni che portano al prodotto finito (Wikipedia, 2024).

Importante ai fini dell'analisi è il cambiamento in termini quantitativi dall'avvento della globalizzazione ai giorni nostri (Tavola 1.2). Si sa per sentito dire e per evidenza del fenomeno, che sia un processo con un trend positivo che non abbia mai smesso di crescere dalla sua origine, ma i dati confutano questa tesi e vedono uno stop o comunque un rallentamento del trend.

Tavola 1.2 *Globalization is in retreat for the first time since the Second World War*



(Irwin, 2022)

Analizzando il grafico si evidenzia un andamento del *trade openness Index*³ (*ibidem*) costante a partire dal 1870 fino agli anni '50 del 1900, dove, finita l'era delle guerre mondiali, si riinizia a commerciare con l'estero. Il vero step evolutivo lo si ha dal 1980 dove la liberalizzazione dei mercati e dunque l'assenza di barriere fisiche e psicologiche al commercio, crea uno sprint positivo, portando l'indice al suo picco di 60,1.

³ "il 'trade openness index' è definito come la somma delle importazioni ed esportazioni globali, divise per il PIL mondiale" (Irwin, 2022)

Questa liberalizzazione venne costituita da una serie di trattati e accordi internazionali, il più importante fra tutti fu l'*Uruguay Round* (1986-1994) che nel 1995 diede vita alla WTO (*World Trade Organization*) che “*presiede tutt’ora al funzionamento di una serie di accordi multi e pluri-laterali sul commercio internazionale, i più conosciuti dei quali sono gli accordi sullo scambio di merci (GATT), sullo scambio di servizi (GATS), e sulla proprietà intellettuale (TRIPS)*” (Ministero dell'economia e delle finanze, 2024). Proprio da questi atti si scandì quella che oggi denominiamo l’era della nascita della Globalizzazione.

Il trend continua a confermarsi essere positivo pure negli anni immediatamente successivi, grazie anche all’ingresso della Cina nella WTO avvenuto nel dicembre 2001, che ha visto incrementare l’export del Dragone di 9 volte in soli 365 giorni dall’entrata nell’organizzazione (Marazzi, 2021).

Nel 2008 poi si ha una flessione ed interruzione del trend positivo durato poco più di una decade, per l’esplosione della bolla immobiliare creatasi nel nuovo millennio che fece affondare la *Lehman Brothers* e con un effetto domino tutta l’economia mondiale, gettando il commercio internazionale in una grande crisi (ANSA, 2023).

Procedendo poi con l’analisi fino al giorno d’oggi, si nota come dopo che nel 2008 si è toccato l’apice, inizia la cosiddetta *slowbalization*, ovvero il “*rallentamento della crescita nei movimenti transfrontalieri*” (La Stampa, 2022).

Questo fenomeno può essere attribuito a una serie di cause e a diverse politiche internazionali. In particolare, dal 2008, sia la Cina che gli Stati Uniti hanno iniziato a inclinarsi verso la creazione di barriere commerciali reciproche, un movimento che ha interrotto significativamente le catene di approvvigionamento globali e promosso la diffusione di ulteriori ostacoli al commercio internazionale. Questa tendenza verso il protezionismo e la rivalità commerciale si è intensificata nel corso degli anni, culminando in ciò che è stato ampiamente riconosciuto come una guerra commerciale tra i due giganti economici (Xing, 2021).

La situazione è stata ulteriormente complicata dall'insorgere della pandemia di COVID-19 all'inizio del 2020. La crisi sanitaria globale non solo ha messo a dura prova le catene di approvvigionamento già indebolite, ma ha anche accentuato le tensioni geopolitiche già esistenti. Le nazioni hanno dovuto confrontarsi con le sfide immediate poste dalla pandemia, compresa la necessità di proteggere le proprie economie e popolazioni, spesso adottando politiche ancora più protezionistiche e nazionalistiche.

Allo stesso tempo, le tensioni geopolitiche tra gli Stati Uniti e la Cina si sono intensificate ancor di più, con la guerra commerciale che ha visto l'imposizione di dazi doganali reciproci su miliardi di dollari di beni. Questo scontro non ha fatto altro che aggravare le difficoltà del commercio internazionale e ha influenzato negativamente l'economia globale, creando incertezze e rallentamenti in numerosi settori (Pensa & Pignatti, 2018).

In aggiunta a tutto ciò, il conflitto in Ucraina, iniziato nel 2014 e intensificatosi con l'annessione della Crimea da parte della Russia prima e l'invasione dell'Ucraina dopo, ha ulteriormente alimentato le tensioni geopolitiche in Europa e oltre. Questa situazione ha portato a sanzioni economiche verso la Russia da parte di molti paesi occidentali, contribuendo a un clima di instabilità internazionale e a una frammentazione ancora maggiore della catena di approvvigionamento globale (OECD, 2022).

Dunque, in questo contesto particolare si riesce a intuire bene come mai i commerci globali abbiano invertito rotta, senza ancora però creare, fortunatamente, un trend di lungo periodo (Irwin, 2022).

Altra causa molto importante che ha impattato su questa caduta è l'inflazione galoppante. Questa, infatti, ha creato delle pressioni strutturali di lungo periodo che fanno in modo che molte relazioni commerciali tra i Paesi vengano meno e si ricerchino *“catene di approvvigionamento più corte e affidabili”* così da poter tenere a bada i prezzi sempre più elevati che si vanno a creare, *“invertendo ulteriormente la*

tendenza della globalizzazione che, al tempo, aveva aumentato la produttività e fatto scendere i prezzi” (Mallet, 2022).

Non va trascurato neppure il fatto che l’utilizzo diffuso della tecnologia stia riducendo il ritmo della globalizzazione tangibile, in cui gli scambi fisici sono sostituiti da transazioni virtuali e collaborazioni online. La transizione verso una globalizzazione intangibile è evidente nei cambiamenti delle dinamiche commerciali, dove le interazioni digitali stanno prendendo il sopravvento rispetto agli scambi fisici tradizionali. Questa trasformazione suggerisce un nuovo paradigma, in cui le connessioni online e la condivisione di informazioni giocano un ruolo chiave nel ridefinire il concetto stesso di globalizzazione in *newbalization* (La Stampa, 2022).

Purtroppo, questo processo di internazionalizzazione del commercio e dell’economia stessa gode sì di molti sostenitori che credono che possa portare ad uno scambio di capitali, persone, idee e così via, sempre più proficuo per ogni partecipante al sistema economico, ma anche di altrettanti oppositori. È tendenza, soprattutto a livello popolare in questo periodo storico, che la globalizzazione generi malcontento perché ad essa si attribuiscono problemi di ogni natura: dalla creazione eccessiva di disparità economica, all’accusa di far sparire beni pubblici (Verbeke, Coeurderoy, & Matt, 2018).

1.3. Investimenti Diretti Esteri: definizione e impatto

Si è già accennato il termine IDE (Investimenti Diretti Esteri) nel corso di questo scritto, ma il termine è molto ampio e comprende al suo interno diverse categorie di investimento.

Nello specifico il termine indica quando *“una società, una multinazionale o una persona fisica proveniente da un paese investe in attività di un altro paese”* (European Commission, 2024), tutto questo con l’intento di creare un interesse a lungo termine nel paese ospitante. La prassi comune è rappresentata dall’acquisto di almeno il 10% delle azioni ordinarie, secondo gli standard dati dall’OCSE (Sandrine, 2019).

Gli investimenti diretti esteri (IDE) rappresentano una componente cruciale dell'economia globale, consentendo alle aziende di espandersi oltre i confini nazionali. Tra le varie forme di IDE, due delle più comuni sono gli investimenti *green field* e *brown field*.

Gli investimenti *green field* si riferiscono alla costruzione di nuove strutture produttive in un paese estero. Questo tipo di investimento permette all'azienda investitrice di partire da zero, costruendo nuove fabbriche, uffici o altre strutture operative secondo le proprie specifiche esigenze. Gli investimenti *green field* sono spesso visti come un segno di impegno a lungo termine verso il mercato locale, poiché richiedono notevoli investimenti iniziali, sia in termini di capitale che di risorse umane (Wikipedia, 2024).

D'altra parte, gli investimenti *brown field* implicano l'acquisto o il leasing di strutture produttive già esistenti all'interno del paese ospitante che richiedono una ristrutturazione, ammodernamento o una riqualificazione. Questa tipologia di investimento è considerata una sorta di strada più facile e rapida per l'entrata in un nuovo mercato, poiché l'infrastruttura esistente può essere adattata o migliorata, riducendo i tempi e i costi necessari per avviare le operazioni di produzione (*ibidem*).

Dunque, esistono varie motivazioni alla base della decisione di un'azienda di spostarsi o trasferire parte della sua produzione all'estero, ma le più importanti, oltre quelle accennate, sono riassumibili in 4 punti.

Un motivo primario, spesso menzionato in fonti non specializzate, è la ricerca di vantaggi economici legati ai costi di produzione. Questa prospettiva, nota come *efficiency seeking*, si concentra sulla ricerca di economie di scala che derivino dalla disponibilità di manodopera a costi più contenuti (Borin & Cristadoro, 2014).

La seconda ragione che spinge le aziende a investire all'estero è la possibilità di superare le barriere doganali, ridurre i costi di trasporto e avvicinarsi ai clienti nei mercati internazionali. Questa strategia consente alle imprese di personalizzare i loro

prodotti in modo più efficace, adattandoli alle esigenze specifiche dei clienti stranieri. Un esempio concreto di questa pratica è rappresentato dalla collaborazione con imprese nazionali di cui si è già subfornitori, come accaduto nel settore dell'industria automobilistica con la Fiat in Italia. Questi investimenti, noti come *market seeking*, sono spinti dalle opportunità offerte dal mercato del paese di destinazione e da quelli circostanti. In questa direzione, le imprese tendono a replicare l'intero processo produttivo stabilendo impianti all'estero, attuando dunque degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) orizzontali così da sfruttare appieno le potenzialità dei mercati stranieri e migliorare la propria posizione competitiva (Borin & Cristadoro, 2014).

Una terza motivazione è garantire l'approvvigionamento di materie prime o risorse che potrebbero essere limitate o difficili da ottenere nel proprio paese d'origine. Questa pratica è nota come *resource seeking*. A volte questi investimenti sono effettuati con l'obiettivo esplicito di assicurare una fornitura stabile di risorse chiave. Un esempio concreto di ciò lo si può osservare con ENI in Italia negli anni '60, quando l'azienda perseguì attivamente investimenti all'estero per aumentare la sicurezza energetica del Paese (*ibidem*).

Infine, l'ultima motivazione, nonché la più cruciale e utile per le imprese, particolarmente nei settori chiave dell'*economia della conoscenza*, è l'investimento mirato all'acquisizione di brevetti, tecnologie e conoscenze, comunemente noto come *knowledge seeking*. Questa strategia spesso si concretizza attraverso operazioni di fusione e acquisizione (M&A), che in seguito verranno analizzate (*ibidem*).

Dunque, sintetizzando si evince che siano quattro le strategie aziendali che spingono l'impresa a effettuare investimenti all'estero: *efficiency seeking*, *market seeking*, *resource seeking* ed infine *knowledge seeking*.

All'interno di questa macro-denominazione di Investimenti Diretti Esteri, troviamo oltre alle due tipologie già citate, una terza categoria molto rilevante: l'investimento tramite *M&A*.

Questa tipologia di impiego di capitale, come sintetizza la sigla, è inerente alle fusioni (*mergers*) e acquisizioni (*acquisitions*), ovvero operazioni atte a trasferire la proprietà dei beni esistenti a un nuovo proprietario estero. Nel caso di una fusione, due società si uniscono per formare un'unica entità, mentre nell'acquisizione una società acquisisce o prende il controllo di un'altra impresa (European Commission, 2024). Differisce dagli investimenti *brown field* in quanto non creano nuova capacità produttiva, ma solo un cambiamento nella gestione.

In termini di numero e valore, l'andamento degli investimenti diretti esteri, sia attraverso operazioni *greenfield* che fusioni e acquisizioni (M&A), presenta interessanti dinamiche che variano significativamente tra paesi emergenti e consolidati come possiamo vedere dalla *tavola 1.3*.

Tavola 1.3 *Announced greenfield projects, international project finance deals and cross-border M&As, by economic grouping, 2021–2022*

Group of economies	Type of FDI	Value (Billions of dollars)			Number		
		2021	2022	Growth rate (%)	2021	2022	Growth rate (%)
Developed economies	Greenfield projects	465	639	37	10 342	10 790	4
	International project finance	774	665	-14	1 413	1 549	10
	Cross-border M&As	624	599	-4	7 610	6 710	-12
Developing economies	Greenfield projects	274	573	110	4 976	6 808	37
	International project finance	609	379	-38	970	1 015	5
	Cross-border M&As	113	107	-5	961	1 053	10

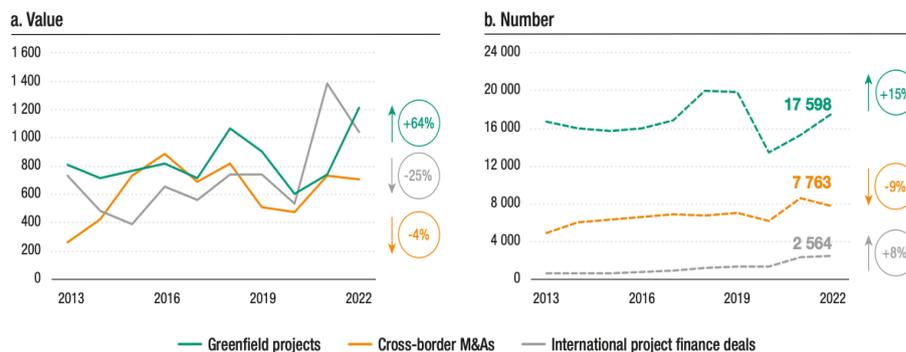
(United Nations Conference on Trade and Development, 2022)

L'analisi dei dati rilevati nel grafico per il periodo 2021-2022 sottolinea distinte dinamiche negli investimenti diretti esteri tra economie sviluppate ed emergenti. Per quanto riguarda gli investimenti *greenfield* nelle economie avanzate, si è osservato un aumento del 4% in termini di valore e del 37% in numero di progetti. Al contrario, nelle economie in via di sviluppo, gli investimenti *greenfield* hanno evidenziato un aumento del 37% in valore e del 110% in numero di progetti.

Mentre, per quanto riguarda le fusioni e acquisizioni transfrontaliere (M&A), le economie sviluppate hanno sperimentato una variazione del -12% in valore e del -4% in numero. D'altra parte, le economie emergenti hanno registrato un aumento del 10% in valore e del -5% in numero di M&A, sintomo che i progetti attuati, anche se in minor numero, avevano un valore molto più alto. Perciò si può presupporre che le aziende all'interno di queste economie stiano puntando molto di più ad acquisire o fondersi con aziende straniere per rinforzare la loro posizione di mercato.

Guardando invece in un arco temporale più ampio per capire l'andamento globale dei due fenomeni, illustrato nella *tavola 1.4*, si può evincere come, dal 2013 al 2022 si siano osservati trend molto differenti tra loro per le categorie di investimenti *greenfield* ed M&A, attuati da multinazionali o aziende operanti su scala internazionale.

Tavola 1.4 Value and number of announced greenfield projects, international project finance deals and cross-border M&As, 2013–2022



(*ibidem*)

Dalla *tavola 1.4* si nota come gli investimenti *greenfield*, globalmente siano quelli con più valore e anche quelli più comuni considerando il numero di 17.598 progetti. Questa tipologia di impiego del denaro mantiene un trend più che positivo, anche dopo l'enorme tonfo fatto fare dal COVID-19 nel 2020, che coerentemente con la situazione geopolitica dell'epoca aveva fermato le aziende dal costituire nuovi rami produttivi in altre aree geografiche. Dall'altra parte gli investimenti in M&A, hanno mantenuto sempre un trend positivo, con un affossamento dovuto alla pandemia, ma

da essa sembra non si siano ripresi, questo magari dovuto alle enormi agevolazioni date per costruzione di nuovi impianti o all'apertura di nuovi stabilimenti che hanno scoraggiato le azioni di fusione e acquisizione che hanno visto nel 2022 una variazione negativa in numero del 9%.

1.3.1 Investimenti Diretti Esteri (*outward*) in Italia

Questa tipologia di dati, ovvero gli Investimenti Diretti Esteri in uscita o anche detti *outward*, possono dire molto su un paese, soprattutto sulla struttura della propria economia, infatti l'analisi di essi, oltre ad approfondire quello che è l'operato delle multinazionali italiane, ci "*quantifica i flussi finanziari cross-border dell'Italia verso il resto del mondo e permette quindi di rilevare la presenza di investimenti in uno specifico paese da parte di entità italiane sottoforma di attività greenfield, fusioni e acquisizioni transnazionali*" (Bartoli, 2022).

Da notare come sia in netta crescita l'utilizzo di IDE in uscita delle imprese italiane, si stima infatti che nel 1990 si avesse uno stock di IDE detenuto all'estero pari a 60,1 miliardi di dollari, contro i 596,1 miliardi stimati nel 2020. Questa quantità considerevole, che è pari all'1,5% dello stock totale mondiale, confina l'Italia solamente alla diciassettesima posizione tra i paesi internazionalizzati, anche se conta per il PIL del Paese quasi il 31,6% (*ibidem*).

Perciò si può concludere che il livello di internazionalizzazione del Bel Paese è relativamente molto basso se lo si confronta su base globale. Tutt'altra cosa accade nel commercio internazionale, dove l'Italia si posiziona ottava con un export del 2,85% del commercio mondiale (*ibidem*).

Le motivazioni dietro l'investimento diretto estero da parte dell'Italia sono molto simili a quelle citate nel *capitolo 1.3*, con l'obiettivo comune di sviluppare il business. Tra le cause si possono trovare l'accesso facilitato al *know how*, la ricerca di una

qualità superiore sul prodotto, l'adeguamento a decisioni fatte dai competitor e infine l'accesso a nuovi mercati, come causa principale e preponderante (*ibidem*).

In sintesi, l'analisi della presenza diretta delle imprese italiane sui mercati internazionali evidenzia un crescente interesse verso l'internazionalizzazione, vista come un'opportunità di generare valore. Proprio per questo motivo, l'investimento diretto estero (IDE) si conferma come una leva di crescita, potenziando l'efficienza produttiva e accrescendo dimensione e performance delle imprese italiane (*ibidem*).

Nonostante ciò, l'Italia, come già detto, mostra ancora un gap importante in questo campo rispetto al commercio internazionale, principalmente a causa della predominanza di micro-imprese sul territorio, che trovano limiti molto pronunciati nella dimensione stessa della loro impresa per intraprendere investimenti all'estero (*ibidem*).

Tuttavia, con molta probabilità l'internazionalizzazione rimarrà un fattore determinante per le imprese italiane anche nel post COVID-19, nella cosiddetta *new normal*, sebbene con dinamiche adattate al contesto mutevole in cui si è immersi, compreso l'andamento delle tensioni geopolitiche e l'avanzare della digitalizzazione dei mercati (*ibidem*).

CAPITOLO 2 - L'OFFSHORING E IL RESHORING

2.1 Offshoring e Outsourcing: differenze e tipologie

Il fenomeno dell'*offshoring* si va a inserire tra quelle che sono le tre principali tipologie di gestione della *supply chain* di una azienda, ovvero *offshoring*, *outsourcing* e *reshoring*.

Iniziando ad analizzare in primis la pratica della delocalizzazione, si può notare come essa abbia una duplice definizione; infatti, è sia quel processo mediante il quale le imprese spostano le proprie attività oltre i confini del Paese in cui operano normalmente e sia quella pratica di “*reperimento all'estero di una qualsiasi attività utile al business dell'impresa, che spesso si rivolge alle economie emergenti e a basso costo*” (Galli & Bursi, 2020). In entrambi i casi si parla di *offshoring*.

L'*offshoring* però, è solamente la macrocategoria che raccoglie al suo interno anche altre fattispecie, differenti in alcuni tratti da esso. Si ha l'*outsourcing*, nonché l'affidamento a terzi di parte della filiera produttiva, il *nearshoring*, ovvero il trasferimento in paesi vicini delle attività aziendali così da poter sfruttare i vantaggi di un altro paese rimanendo comunque entro un raggio di influenza (Oshri, Kotlarsky, & P. Willcocks, 2023), il *farshoring*, che è l'inverso del precedente, ovvero il trasferimento in paesi lontani delle attività aziendali e infine l'*onshoring*, che prevede lo spostamento dell'attività sul territorio nazionale in cui l'azienda opera (DevInterface, 2024).

In questo contesto, dunque, ci si potrebbe interrogare su quali possano essere i driver principali che conducano una azienda a prendere una decisione di tal tipo. Si

evidenziano tre principali intenti strategici dietro questa scelta: l'efficienza a livello dei costi e dunque la minimizzazione di essi, l'accesso al *know how* e a risorse maggiormente qualificate e infine l'estensione di influenza verso altri territori e soprattutto mercati (Galli & Bursi, 2020).

È evidentemente implicito il fatto che la maggior parte delle aziende applichi strategie di delocalizzazione per fattori economici, i quali sono i motori di queste spinte internazionali. Proprio per questo motivo spesso si affianca il concetto di *outsourcing* a quello di *offshoring*, poiché in entrambi i casi si ricerca il beneficio economico, e dunque si ha la stessa finalità, ma anche se sembrano apparentemente molto simili hanno profonde differenze nella gestione della GVC¹ e dunque dei fattori che portano al risparmio in termini di efficientamento dei costi.

Infatti, la delocalizzazione punta alla dislocazione territoriale degli stabilimenti produttivi, mentre l'*outsourcing* è quel processo che affida la produzione di beni o servizi a un ente terzo, spesso in altri territori (Franco, 2021). Questo comporta, a differenza dell'*offshoring* generale, una elevata specializzazione dei processi, in quanto ci si rende responsabili solo di alcune parti della filiera, specializzandosi in esse e lasciando le residue ad aziende competenti in altre parti della catena (ISFOL, 2011).

Descrivendo il fenomeno con maggior precisione, si può dire che le imprese concentrino le proprie energie sulle *core competencies*, tralasciando dunque le competenze specifiche, poiché le esternalizzano ad altre aziende; infatti, è proprio questo distacco totale o parziale dalle attività *non core* che caratterizza il fenomeno dell'*outsourcing* (*ibidem*).

Importante sottolineare che questa linea strategica comporta anche maggior flessibilità per le aziende, le quali si trovano a fronteggiare meno costi fissi, dati dagli impianti di propria produzione, a favore di un innalzamento dei costi variabili, i quali rendono l'impresa molto più flessibile e in grado di fronteggiare degli ambienti molto

¹ *Global Value Chain*

competitivi in cui il processo di evoluzione, e dunque di continua trasformazione della propria catena, è indispensabile (Kedia & Mukherjee, 2008).

Sicuramente la scelta tra le due strategie deve vagliare prima una analisi approfondita da parte delle società, che devono mettere a bilancia se intraprendere una tattica *to buy*, e dunque acquisire dall'esterno un prodotto o servizio perché costa meno che produrlo da sé, oppure una strategia di tipo *to make*, perciò produrre tutto in casa per far diminuire i costi (Pignatti, Pensa, Puccioni, & Fiorindi, 2023).

2.2 Reshoring: tipologie e cause

Il *reshoring*, si può analizzare come l'opposto del fenomeno appena trattato, ovvero dell'*offshoring*. In italiano lo si traduce come rilocalizzazione aziendale, ad accentuare il fatto che si tratti sempre di uno spostamento degli impianti della filiera dell'impresa stessa.

Il *reshoring* non è altro che “*la scelta volontaria di spostare, in tutto o in parte, le attività produttive in un paese diverso rispetto a quello in cui tali attività erano state precedentemente delocalizzate*” (Fontana, Pensa, & Pignatti, 2023). Perciò è intuibile che senza una precedente strategia di *offshoring*, non sarebbe possibile il *reshoring*.

Generalmente, dato il verificarsi di tante strategie molto simili, che implicano sempre la rilocalizzazione aziendale, si suole classificare il fenomeno in delle sottocategorie, ognuna con la propria specificità. In particolare, si fanno due distinzioni per il fenomeno: la prima in base alle caratteristiche del paese di destinazione, mentre la seconda in base alle scelte strategiche delle imprese, ovvero se produrranno da sé oppure acquisteranno da terzi (Fontana, Pensa, & Pignatti, 2023).

Dunque, in base alla nazione meta, si può classificare il *reshoring* come *backshoring*, *nearshoring* e *further-offshoring*, che non sono altro che le stesse categorie già citate per l'*offshoring*, in quanto, come già accennato, il fenomeno è l'inverso di esso. La

prima, infatti, è assimilabile all'*onshoring* e dunque è il caso in cui la "rilocalizzazione abbia come destinazione, il paese d'origine dell'azienda" (*ibidem*). Si parla invece di *nearshoring* "nel caso in cui la rilocalizzazione avvenga verso un paese più vicino al paese di origine, tipicamente nella stessa macro-regione" (*ibidem*), mentre classifichiamo il fenomeno come *further-offshoring*, quando le attività produttive le si trasferiscono in un paese ancora più lontano rispetto a quello in cui si era fatto *offshoring* precedentemente (*ibidem*).

Dall'altro lato, ovvero quello della distinzione in base alla scelta strategica dell'impresa, si ha il *reshoring di produzione*, ovvero quando le attività dislocate fanno parte dell'azienda stessa e dunque la produzione la svolge da sé l'impresa, e il *reshoring di fornitura*, e dunque una sorta di *outsourcing* in cui le attività di approvvigionamento vengono affidate a società terze specializzate nel paese di destinazione (*ibidem*).

Importante sottolineare come non sia necessario che le attività precedentemente delocalizzate, smettano di produrre o di operare, per avere una completa rilocalizzazione; infatti, la letteratura annovera questo tipo di operazioni come *selective-reshoring*, ovvero lo spostamento di solo alcune linee produttive o fasi del processo della catena (*ibidem*).

In questo contesto si cerca di capire quali siano i fattori scatenanti del *reshoring*, in quanto in precedenza si son trattati quelli che sono i benefici dell'*offshoring* e come esso porti soprattutto a benefici economici; perciò, risulta spontanea la domanda su cosa porta a identificare una strategia di *offshoring* fallimentare e dunque intraprendere una strategia alternativa di qualsivoglia tipologia di *reshoring*.

In termini generali si possono notare 4 driver principali. Il primo è relativo al costo del lavoro, questo perché nei paesi emergenti il costo del capitale umano si è innalzato in maniera considerevole, basti pensare che nel periodo 2010-2021, il costo del lavoro in Cina sia aumentato del 38% (*ibidem*).

Il secondo, è l'avvento delle tecnologie digitali nei processi produttivi, che permette di migliorare significativamente la “*produttività d'impresa poiché consente di ottenere certi tipi di produzione con un costo inferiore a quello ottenuto con l'offshoring*” (*ibidem*).

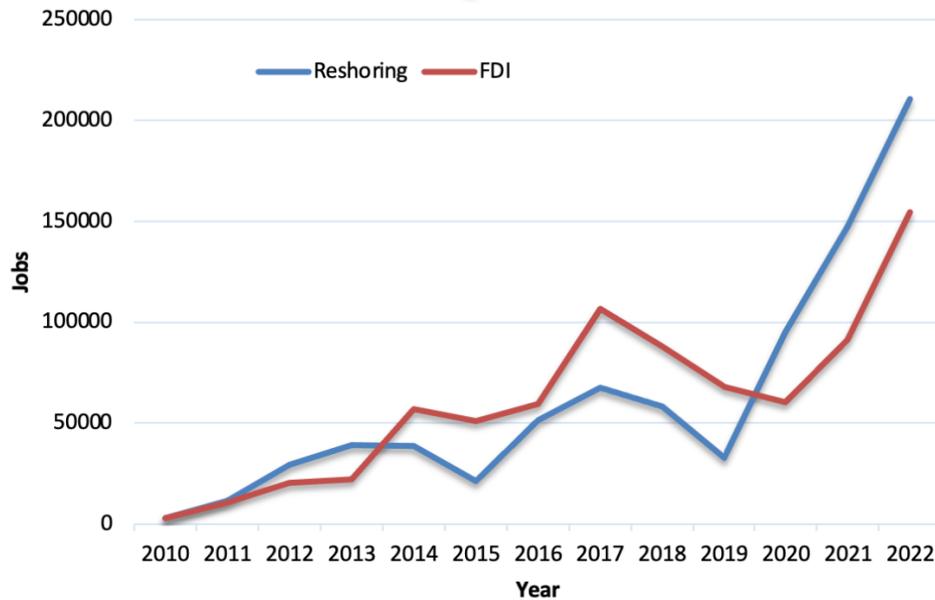
Il terzo riguarda l'impatto ambientale che si ha lungo la catena produttiva; infatti, in un contesto come quello attuale in cui si cerca non solo il profitto economico, ma anche un ritorno sociale e ambientale², risulta cruciale rilocalizzarsi dove risulta più possibile attuare una produzione più sostenibile (Fontana, Pensa , & Pignatti , 2023).

Il quarto, nonché l'ultimo dei macro-driver che spingono al *reshoring*, riguarda gli *shock* economici che si sono verificati negli ultimi 4 anni (*ibidem*), a iniziare dalla pandemia di COVID-19, per poi passare alla guerra in Ucraina e infine al conflitto israelo-palestinese. Periodo nel quale si sono avute conferme dell'eccessiva fragilità delle catene di approvvigionamento delle imprese, grazie anche a fenomeni come la chiusura del canale di Suez dovuta all'incagliamento della nave porta container *Ever Given*, il 23 marzo 2021 (Wikipedia, 2024), o l'incessante cambiamento climatico che provoca fenomeni quasi paranormali che molte volte costringono alla chiusura del commercio, come sta per avvenire all'altro canale strategico mondiale: il canale di Panama (Bergantino, 2024).

Per questi motivi, l'impatto sul numero di operazioni di *offshoring* e *reshoring*, come dimostra la *tavola 2.1*, risulta alterato rispetto alla situazione fotografata prima dello scoppio della pandemia.

² *Le imprese puntano sempre di più a essere classificate come ESG, il che le rende più appetibili per investitori e clienti*

Tavola 2.1 *Job Announcements, Reshoring vs. FDI*



(Millar)

Analizzando quelli che sono i posti di lavoro creati come metrica del fenomeno, si può osservare come, prendendo la decade 2010-2020, si sia avuta, dopo numerose fluttuazioni che hanno visto primeggiare i *Foreign Direct Investments*, la crescita esponenziale del *reshoring* dovuto a diversi fattori, come quelli sopra citati.

2.2.1 Dati italiani sulla delocalizzazione

Si è già accennato nel precedente paragrafo quelle che possono essere le cause di questo fenomeno di delocalizzazione o rilocalizzazione e i benefici che se ne possono trarre da entrambi.

In Italia, durante il triennio 2015-2017, una percentuale relativamente bassa delle medie e grandi imprese italiane, pari al 3,3%, ha optato per la delocalizzazione di attività o servizi precedentemente gestiti all'interno del Paese. Questo dato segna un netto calo rispetto al periodo precedente, compreso tra il 2001 e il 2006, in cui il tasso

di delocalizzazione attestato, era significativamente più elevato, tanto da raggiungere il 13,4%.

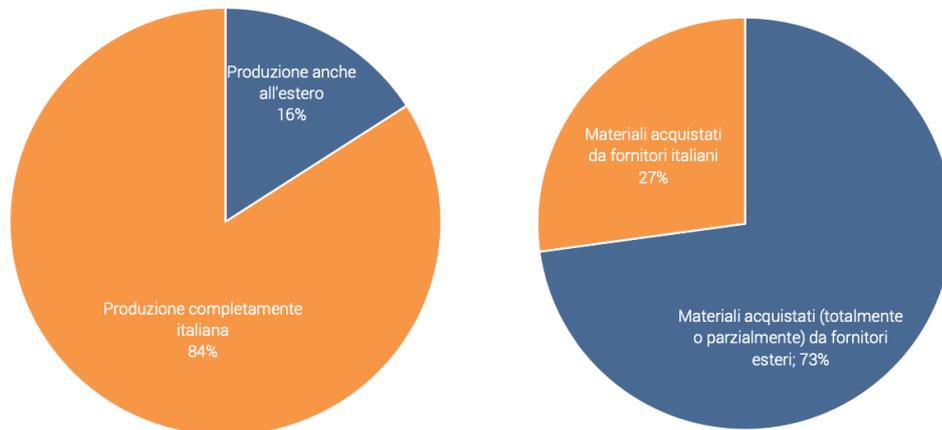
È interessante notare come questo declino nel numero di delocalizzazioni sia allineato con quanto osservato a livello europeo e dunque, le politiche restrittive attuate dal governo italiano per contrastare il fenomeno, si possono ritenere state utili per adeguarsi agli standard della comunità (ISTAT, 2019).

Andando più nello specifico, prendendo in analisi un'elaborazione fatta dal Centro studi Confindustria e RE4IT sulle *strategie di rilocalizzazione delle aziende manifatturiere* nel 2021, si nota come questa inversione di trend impatti sulle filiere.

Infatti, analizzando i grafici della *tavola 2.2*, si sottolinea come le aziende manifatturiere italiane cerchino di mantenere la produzione prettamente in Italia, ma per cause pressoché economiche e non solo, si riforniscano in paesi esteri.

Tavola 2.2 *Distribuzione del campione di imprese manifatturiere per modalità di produzione e di approvvigionamento a feb-2022*

(In % delle imprese rispondenti)



(Pignatti, Pensa, Puccioni, & Fiorindi, 2023)

Approfondendo ulteriormente e analizzando i grafici, dove si mettono a confronto le modalità di produzione e di approvvigionamento delle imprese italiane, emerge che l'84% delle aziende coinvolte nel sondaggio, non ha adottato *offshoring di*

produzione, questo perché esse conducono l'intero processo produttivo in Italia, operando direttamente presso i propri stabilimenti o attraverso l'esternalizzazione della produzione, ma solo a livello nazionale; dunque, si può dire che compiano una sorta di *nearshoring*.

Contrariamente a quanto appena detto, l'indagine, in un secondo momento, ha evidenziato come sussista una maggiore dipendenza delle imprese italiane dall'approvvigionamento estero. Infatti, quasi il 73% delle aziende coinvolte si rifornisce all'estero dei materiali necessari alla produzione. Questo scenario suggerisce che un potenziale interesse verso la rilocalizzazione dei fornitori esteri in Italia, cioè l'implementazione del *backshoring* della fornitura, sarebbe significativamente maggiore in termini di efficienza, rispetto al *backshoring* della produzione (*ibidem*).

Tuttavia, è importante considerare che un rientro generalizzato delle forniture dall'estero potrebbe essere ostacolato dalla limitata disponibilità di molti materiali nel territorio italiano. Questo è dovuto alla mancanza, o alla grandissima scarsità, di alcune risorse, il che renderebbe difficile sostituire i fornitori esteri con quelli domestici (Pignatti, Pensa, Puccioni, & Fiorindi, 2023).

Il fenomeno del rimpatrio, o della localizzazione sul territorio natale delle imprese, è stato evidenziato anche e soprattutto dal COVID-19, il quale ha rivoluzionato l'approccio delle aziende italiane all'internazionalizzazione, in quanto durante l'arco temporale imputato alla pandemia, ci furono diversi blocchi inerenti all'approvvigionamento e alla logistica che sosteneva la GVC delle aziende. Inoltre, si sono messi in moto dei movimenti atti al cambiamento della concezione di presidio dei mercati esteri, in quanto si è avuta una spinta enorme alla digitalizzazione, la quale attraverso la creazione di e-commerce e sistemi integrativi, ha incentivato pratiche di *reshoring*, nello specifico *backshoring* (Bartoli, 2022).

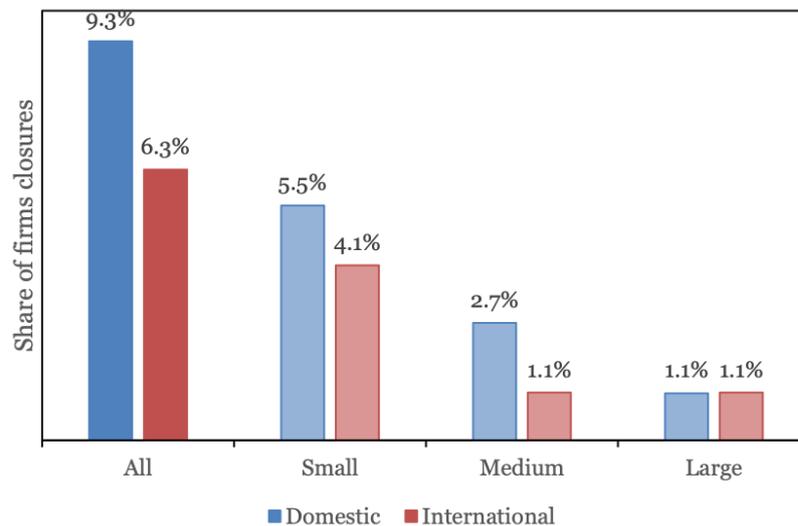
2.3 L'Italia nel post-pandemia: gli effetti sulle decisioni di delocalizzazione

Nel parlare di strategie di gestione della *supply chain* e di internazionalizzazione delle imprese, risulta interessante trattare il tema della pandemia del 2020 e le conseguenze che ha avuto sulle aziende italiane che avevano precedentemente attuato strategie di tal genere.

L'avvento del COVID-19, a conti fatti, ha impattato molto sulla nostra economia, tanto da evidenziarne i punti deboli e l'eccessiva fiducia che si nutriva in un mondo che mai aveva affrontato una sfida di questo tipo. In termini numerici, lo shock economico avuto, in termini di PIL a livello italiano, è stato del -9% (Marvasi, 2022).

Tuttavia, l'economia e le imprese hanno avuto comportamenti ben diversi in questa fase di cambiamenti repentini. Come presentato nella *tavola 2.3*, la dimensione delle imprese ha avuto un impatto considerevole sul tasso di chiusura di esse.

Tavola 2.3 Tasso di chiusura indotto dal Covid-19, tra le imprese italiane



(*ibidem*)

Infatti, il maggior numero di imprese indotte a chiudere a causa della pandemia, sono le piccole e le medie imprese, rispettivamente con un tasso di chiusura del 5,5% e del

2,7%: dati che spiegano molto bene la decrescita del PIL registrata, in quanto queste due tipologie di aziende risultano essere anche quelle più numerose sul nostro territorio. Inoltre, se si utilizza anche la variabile aziende internazionali o meno, si nota come spicchino due collegamenti: il primo a identificare il rapporto direttamente proporzionale tra dimensioni dell'azienda e stabilità di essa, mentre il secondo a evidenziare il minor tasso di chiusure delle aziende internazionalizzate, ovvero il 6,3%.

Analizzando l'avvento di questo fenomeno suddividendolo in due tranches, nonché le due ondate registrate rispettivamente ad aprile 2020 e ottobre 2020, si possono notare alcuni elementi interessanti riguardanti queste due tipologie di imprese: imprese con una *global value chain* importante (GVC) e aziende prettamente domestiche (*ibidem*).

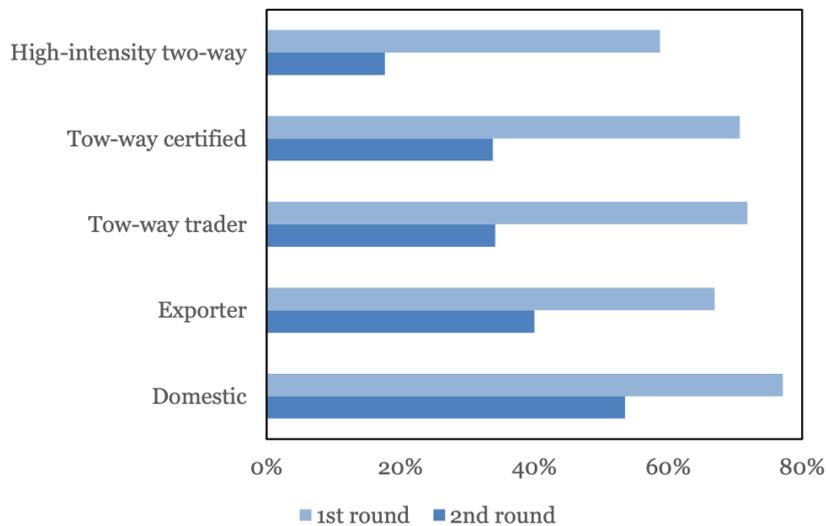
La prima ondata, infatti, non aveva evidenziato uno stretto collegamento tra il grado di internazionalizzazione della catena produttiva delle imprese e la riduzione del fatturato di esse, poiché tutte le imprese si vedevano in ginocchio, anche se le aziende internazionali che per definizione tendono ad essere molto più grandi in termini di dimensione e produttività, sembravano avere la riduzione maggiore di fatturato. Si può pensare anche al fatto che avendo una GVC molto estesa, la propagazione dello shock economico era molto più semplice e inevitabile a tutti i livelli di produzione (*ibidem*).

Dall'altro lato, con la seconda ondata, si vide invece il fenomeno opposto, ovvero le aziende più profondamente internazionalizzate erano quelle che riuscivano ad adattarsi meglio e dunque a subire il minor numero di perdite. Questo era dovuto a diversi fattori, che prima non si tenevano in conto. Infatti, con un approccio prettamente domestico è vero che si è soggetti solo agli shock economici domestici e non anche a tutti quelli nei territori dove si opera oltre il confine, ma è anche vero che si conserva un approccio di chiusura e dunque, quando gli altri paesi inizieranno a recuperare, magari prima dell'economia in cui si opera, non si avranno possibilità di far ripartire la propria catena produttiva (*ibidem*).

Invece, le aziende con una GVC molto strutturata e ampia, non solo sono molto esposte a fenomeni come quest'ultimo, ma hanno anche la capacità, essendo più grandi, più produttive e meglio posizionate all'interno del mercato, di subire meno perdite e fronteggiare al meglio gli shock sui mercati (*ibidem*).

Questa analisi la si può ritrovare ben evidenziata dalla *tavola 2.4*, dove si evidenzia la stretta relazione che si è avuta tra prima e seconda ondata di COVID-19 con la dimensione della GVC e delle imprese stesse.

Tavola 2.4 Percentuale delle aziende italiane che hanno subito oltre il 30% di riduzione del fatturato



(*ibidem*)

La tavola ci fornisce uno spacco interessante sulla realtà di quel periodo, in quanto si evince come le entità che hanno svolto scambi sia a livello di export che di import (*two-way traders*) siano state, nel primo round di pandemia in termini di numero, assimilabili alle aziende che operavano su scala domestica e dunque nazionale, mentre durante la seconda ondata si sottolinea quasi un trend sul grafico a partire dall'azienda domestica con un 55% delle imprese con oltre il 30% di perdite, fino a scalare alle imprese con uno scambio internazionale molto intenso, in cui solamente il 20% subisce perdite considerevoli.

2.3.1 Comportamenti delle imprese globali italiane dopo la pandemia

Dunque, la pandemia intesa come enorme fenomeno *disruptive*, ha insegnato all'economia l'importanza del ridurre l'esposizione al rischio, soprattutto per quelle aziende con una grossa filiera che va oltre i confini nazionali e che dunque hanno bisogno, in tempi come questi di essere più elastiche possibili per affrontare eventi incerti e sempre più frequenti.

Ci sono diversi metodi per fronteggiare e attuare una buona riduzione dell'esposizione al rischio. Il primo, e forse anche quello più comune, è la *diversificazione*, infatti uno dei motivi di più grande difficoltà durante uno shock economico per le aziende, è l'eccessivo affidamento a partner, che possono essere sia fornitori che mercati. Un esempio molto esplicativo è il caso dei paesi nell'area del Mediterraneo, come la Francia, molto legati alla Cina, che hanno visto perdite importanti in termini di PIL, dati i blocchi imposti. La soluzione ottimale sarebbe dunque una buona diversificazione dei mercati e dei fornitori, così da diversificare anche il rischio di blocco della catena del valore globale, anche se ciò comporta costi maggiormente più alti, in quanto bisogna intrattenere rapporti commerciali con molte parti (Marvasi, 2022).

Dunque, per avere una diversificazione efficace servono due elementi: la sostituibilità tra i partner commerciali deve essere molto elevata e in grado di fronteggiare situazioni in cui serva molta elasticità e dunque si debba riconfigurare tutto l'assetto aziendale (*ibidem*), e poi la dislocazione delle imprese *supporter* deve essere tale da non avere una correlazione positiva tra *shock economici* e imprese stesse, ma anzi si deve fare in modo di avere aziende che non subiscano gli stessi danni dalle stesse cause.

Il secondo metodo per fronteggiare il rischio è essere una azienda molto *elastica* e *robusta*. Elastica nel senso che si è in grado di tornare a livelli normali di produzione molto in fretta dopo l'avvento di un fenomeno *disruptive*, mentre robusta significa

che si ha una forza tale da mantenere il più possibile la produttività che si aveva ante *shock*.

Per raggiungere questi due *status*, le imprese ad alta internazionalizzazione devono attuare meccanismi di sostituibilità e ridondanza nelle relazioni commerciali che hanno con i propri fornitori e clienti. Essi, infatti, non solo devono essere in grado di avere molti partner commerciali in grado di fornirgli le stesse materie prime/prodotti intermedi in caso di necessità (fenomeno della sostituibilità), ma devono essere capaci di avere ridondanza in essi, ovvero avere già pronte in caso di necessità altre aziende, in grado di sostituire le imprese colpite. Tra i due fenomeni ovviamente il secondo è quello più impattante a livello economico, ma è anche quello più veloce in quanto non si deve riorganizzare la catena produttiva (*ibidem*).

Come terzo metodo, che è anche quello più vicino ad un'azienda che si tratterà nel capitolo seguente, è quello della *regionalizzazione*. Infatti, una strategia contro corrente è quella di attuare un *reshoring* per riportare nel paese di origine tutta l'attività produttiva e ridurre a sua volta anche il rischio di *shock* economici esteri.

Questo comporta molti benefici, tra cui la riduzione dell'incertezza di approvvigionamento data dalla *Global Value Chain* e la riduzione dei costi di trasporto in quanto si avvicinano a tutti gli impianti produttivi. Tuttavia, anche se si hanno molti benefici si è soggetti lo stesso a eventi spiacevoli, in quanto si minimizza il *carner* di fornitori al minimo, i quali saranno anche situati all'interno della propria economia (*ibidem*).

Il beneficio maggiore, che si andrà in seguito ad affrontare è quello di usufruire di un prodotto qualitativamente maggiore, essendo domestica la GVC e dunque più soggetta a controlli e supervisione, che dia vita all'effetto "*Made in*" (*ibidem*), come il fenomeno del "*Made in Italy*" che genera ogni anno flussi di denaro per 600 miliardi di euro (Il Sole 24 ore, 2023).

2.4 L'A.I. e la delocalizzazione

L' A.I. (*Artificial Intelligence*) sta trasformando radicalmente il panorama industriale manifatturiero globale. Il suo avvento ha sollevato interrogativi profondi riguardo alle sue implicazioni economiche e sociali, soprattutto in relazione all'impiego e alle strategie di delocalizzazione delle aziende.

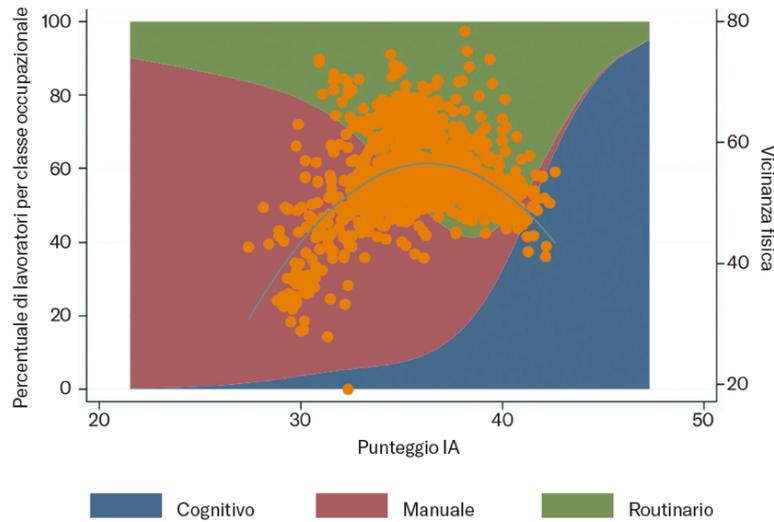
L'A.I. è definita come un insieme di algoritmi e tecnologie che consente ai computer di eseguire compiti che tradizionalmente richiedono l'intelligenza umana, in quanto questa tecnologia cerca proprio di riprodurre essa. Questa innovazione include processi come il *machine learning*, il *deep learning* e il *natural language processing*, che trovano applicazione in diversi ambiti, dalla previsione e decisione automatica, all'analisi dei dati e alla robotica (Politecnico di Milano, 2024).

Il settore manifatturiero, in particolare, ha visto l'introduzione dello *smart manufacturing*, che integra *data science*³ ed *A.I.* per ottimizzare i processi produttivi, ridurre i costi e migliorare la qualità dei prodotti, proprio gli stessi benefici che porta o portava una delocalizzazione. Le applicazioni sono tutte volte a migliorare l'efficienza e la sicurezza sul lavoro, oltre a ridurre i costi operativi (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Tuttavia, l'incorporazione di questa tecnologia nell'industria manifatturiera e nelle strategie di delocalizzazione non è esente da sfide, ambiguità e pareri contrastanti. Il tema più discusso infatti è quello relativo al soppianto da parte dell'Intelligenza Artificiale di molti lavori a scarsa specializzazione. Come si nota dalla *tavola 2.5* il quadro risulta controverso.

³ La scienza dei dati è l'insieme di principi metodologici e di tecniche multidisciplinari volto a interpretare ed estrarre conoscenza dai dati attraverso la relativa fase di analisi da parte di un esperto, chiamato scienziato dei dati.

Tavola 2.5 *L'impatto dell'A.I. sul lavoro in Italia*



(Bentivogli, 2022)

Analizzando il grafico, che rappresenta la distribuzione dei lavoratori rispetto al punteggio di Intelligenza Artificiale (asse x) e alla percentuale di lavoratori per classe occupazionale (asse y), evidenzia come l'A.I. influenzi diverse categorie di occupazioni in misura variabile.

Le *occupazioni cognitive*, rappresentate dall'area blu, richiedono competenze avanzate come il pensiero critico, la creatività e la capacità di risolvere problemi. Queste si collocano nella parte destra del grafico con punteggi A.I. molto elevati e proprio per questo motivo, se si guardano i punti arancioni che indicano la distribuzione dei lavoratori, si evince come queste occupazioni siano meno suscettibili all'automazione completa, sebbene questa nuova tecnologia neurale possa supportare alcune attività all'interno di questi ruoli, migliorandone l'efficienza.

Differentemente da quest'ultime, le *occupazioni manuali*, posizionate nella parte centrale del grafico con punteggi A.I. medi e rappresentate dall'area rossa, richiedono abilità fisiche e operative. Questi lavori, come operai di produzione e tecnici di manutenzione, sono influenzati moderatamente dall'A.I. e potrebbero vedere una parziale automazione delle loro attività, ma non totale.

Infine, le *occupazioni routinarie*, caratterizzate da compiti altamente standardizzati e ripetitivi, si trovano nella parte sinistra/centrale del grafico con punteggi A.I. più bassi e sono rappresentate dall'area verde. I punti arancioni in questa area indicano che questi lavori sono i più vulnerabili all'automazione completa, poiché l'Intelligenza Artificiale può facilmente sostituire le attività ripetitive che essi svolgono.

Perciò le principali minacce che questa tecnologia porterebbe sul mercato del lavoro includono la potenziale perdita di posti di lavoro a causa dell'automazione stessa, il rischio di obsolescenza delle competenze lavorative da parte del lavoratore umano e la conseguente necessità di investimenti significativi in nuove tecnologie e formazione del personale (*ibidem*).

La perdita di posti di lavoro è forse la più evidente tra le preoccupazioni. Molti lavori, in particolare quelli che richiedono azioni ripetitive e prevedibili, sono a rischio di essere sostituiti da macchine intelligenti come mostrato dalla *tavola 2.5*. Questo può portare a significative dislocazioni nel mercato e richiede un adattamento da parte della forza lavoro, nonché politiche pubbliche che possano facilitare la transizione verso nuove opportunità di impiego.

Inoltre, come già accennato l'obsolescenza delle competenze è un'altra preoccupazione. Con l'A.I. che si evolve rapidamente, le competenze richieste oggi potrebbero non essere più pertinenti domani o in un futuro prossimo. Questo pone l'accento sull'importanza della formazione continua e dell'aggiornamento professionale, nonché sulle necessità di una strategia educativa che anticipi le competenze richieste dalle tecnologie emergenti (Institute for the Future (IFTF), 2017).

Oltre ai diversi punti interrogativi e svantaggi di questa tecnologia innovativa che combina uomo e macchina o talvolta soppianta proprio il ruolo umano dai processi, ci sono molteplici e potenzialmente trasformativi usi di essa. Nello specifico, questa può aumentare la produttività, consentire un utilizzo più efficiente delle risorse e accelerare l'innovazione sia interna che esterna all'azienda. Aumentando la capacità produttiva, consente di gestire quantitativi di lavoro più ampi e di ridurre i tempi di

realizzazione. Inoltre, può eliminare compiti ripetitivi, noiosi e pericolosi, liberando così il personale per ruoli che richiedono maggiore creatività e giudizio umano ed è qui che si sviluppano le considerazioni a favore di essa (Bentivogli, 2022).

L'intelligenza artificiale può anche favorire un utilizzo più sostenibile delle risorse. Ad esempio, nelle industrie manifatturiere, sistemi intelligenti possono ottimizzare lo sfruttamento delle materie prime e minimizzare i rifiuti, portando a processi più efficienti e sostenibili dal punto di vista ambientale. Questo è particolarmente rilevante in un'epoca in cui le questioni ambientali sono diventate centrali nel dibattito pubblico e le aziende sono sotto pressione per ridurre la loro impronta ecologica in linea con le direttive sovranazionali (*ibidem*).

Un altro vantaggio di questa tecnologia è la sua capacità di guidare le aziende verso l'innovazione, attraverso la sua abilità nell'analisi dei dati e nell'identificazione di *pattern*, essa può accelerare il processo di ricerca e sviluppo, portando a nuovi prodotti e servizi che possono aprire nuovi mercati e nuove opportunità economiche.

Nel contesto della delocalizzazione, argomento affrontato in questo scritto, a mio parere l'A.I. sta ridefinendo le strategie aziendali. Le imprese non cercano più solamente la manodopera a basso costo, ma anche la prossimità ai mercati di consumo e la capacità di rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti. Dunque, questa tecnologia rende possibile una produzione più agile e personalizzata, che può essere svolta più vicino al punto di vendita, riducendo così i tempi e i costi logistici.

Si passa perciò da un mercato in cui si ricerca la delocalizzazione per cause monetarie, di manodopera e di ricerca di qualità ad un mercato in cui ci si può focalizzare in maniera indipendente su questi fattori in quanto esiste una variabile chiamata intelligenza artificiale in grado di congiungere queste volontà e dare una visione strategica univoca all'azienda che dunque sarà in grado di prendere le proprie decisioni nevralgiche non badando del fattore manodopera intensiva, poiché verrà soppiantato.

Tuttavia, non si possono ignorare le sfide che accompagnano questi vantaggi. La stessa capacità dell'A.I. di innovare pone domande sulla regolamentazione e sul controllo. I rapidi sviluppi possono superare la capacità delle normative esistenti di gestire i cambiamenti e sussiste la necessità di sviluppare nuove leggi e standard che possano regolamentare efficacemente l'uso e l'impatto di questa tecnologia (European Parliament, 2024).

Inoltre, l'A.I. può eliminare o incrementare le disuguaglianze sociali. Se le opportunità generate da essa sono accessibili solo a chi possiede le competenze e le risorse per sfruttarle, ci potrebbe essere un aumento del divario tra coloro che sono in grado di trarne beneficio e coloro che sono lasciati indietro, cosa alquanto ridotta con l'emissione e l'uscita di ChatGPT, una intelligenza artificiale *open source*. Ciò richiede un impegno notevole da parte dei governi e delle imprese per garantire che i benefici di questa siano distribuiti equamente nella società (Bentivogli, 2022).

Infine, c'è la questione della fiducia. Affinché l'A.I. sia pienamente accettata e integrata nella società, le persone devono fidarsi della tecnologia e soprattutto capire come viene utilizzata. Proprio per questo motivo la UE negli ultimi anni sta cercando di emanare direttive volte a incrementare la trasparenza e l'etica nelle varie intelligenze artificiali, senza dimenticare la necessità di educare il pubblico usufruttore di questa tecnologia (*ibidem*).

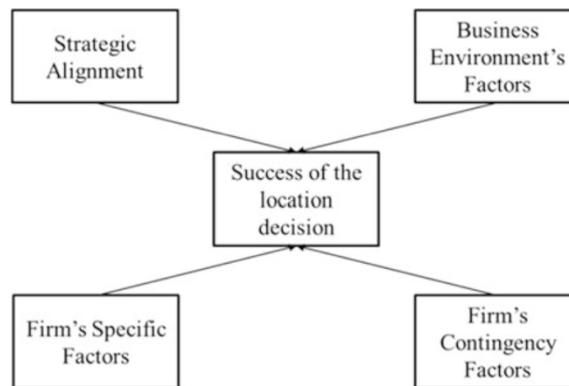
2.5 Processo decisione riposizionamento

La letteratura economica si è interrogata profondamente per anni, per dare una teoria scientifica e analitica sul fenomeno, che permetta di capire come analizzare i bisogni delle imprese e in secondo luogo, identificare quelle che sono le possibili strategie che si possano intraprendere.

A questo proposito, dunque, in materia di scelte di *offshoring* e *reshoring*, si è evidenziata l'esistenza di un certo numero di driver che possano portare al loro

successo e altrettante condizioni che devono essere soddisfatte per ottenere il massimo da una scelta di posizione o dall'altra. Questi si possono sintetizzare come illustrato nella *tavola 2.6*.

Tavola 2.6 *Cosa porta al successo di una strategia di posizione*



(Vecchi, 2017)

Perciò, prima di tutto, è importante che questa scelta sia in linea con la strategia competitiva e operativa dell'azienda (*Strategic Alignment*). Per esempio, se una azienda volesse mantenere i costi più bassi possibile, sarebbe logico decidere di produrre in un paese con manodopera a basso prezzo, così da allineare gli obiettivi (*ibidem*).

In secondo luogo, l'azienda deve tenere conto dell'ambiente in cui opera (*Business Environment's Factors*). Questo significa che deve prestare molta attenzione ai cambiamenti nel mercato, nuove leggi o regolamenti, oppure altri fattori esterni che in un qualsiasi modo possano influenzare la decisione sulla posizione. Potrebbe accadere che un governo introduca nuove normative che rendano più costoso produrre all'estero e dunque, a quel punto, potrebbe avere senso riportare la produzione in patria (*ibidem*).

Inoltre, ci sono anche fattori specifici dell'azienda stessa e del settore in cui opera che impattano sulla decisione (*Firm's Specific Factors*). Una compagnia che si occupa principalmente di ricerca e sviluppo, potrebbe essere agevolata nell'avere il proprio

team vicino ai centri di innovazione o università. Allo stesso tempo, se l'azienda fa molta leva sulle vendite e sul marketing, avere una presenza locale potrebbe essere essenziale per capire meglio il mercato e offrire un prodotto quanto più vicino alle esigenze dei consumatori (*ibidem*).

Infine, a concludere i driver che impattano su una decisione di riposizionamento produttivo, si hanno i fattori interni all'azienda (*Firm's Contingency Factors*), nonché i più importanti da considerare ai fini della decisione. Questo perché, prima di tutto, il complesso aziendale deve essere in grado di gestire i propri processi interni per poi pensare in seguito ad una strategia di *offshoring* (*ibidem*).

Perciò, in questo contesto, le scelte di *offshoring* e *reshoring*, non le si interpretano più come scelte economiche con i fini già riportati in precedenza, ma come risultati di un processo decisionale, che se ben strutturato, porterà a una scelta di "*right-shoring*" (*ibidem*), che potrebbe anche considerare la scelta di non muoversi e quindi di non attuare nessuna strategia di rilocalizzazione o delocalizzazione.

Perciò, è intuibile, che quando una azienda attua una strategia di *reshoring*, non pianificata recentemente, è perché uno di questi fattori è venuto meno, oppure non lo si è tenuto in considerazione quando si era stabilita la scelta (*ibidem*).

CAPITOLO 3 – COMPARATIVE CASE ANALYSIS

3.1 Metodologia di analisi: *comparative case analysis*

L'obiettivo dell'elaborato, come già specificato, è quello di condurre una *comparative case analysis* tra due aziende, affinché la teoria contenuta e spiegata nei capitoli precedenti di questo scritto trovi attuazione e confronto nella realtà dei fatti.

Questa metodologia del *comparative case analysis* si colloca nel cuore della ricerca qualitativa delle scienze sociali, fornendo uno strumento essenziale per la comprensione di fenomeni complessi attraverso uno studio approfondito di casi specifici. Due autori chiave in questo ambito sono Robert K. Yin e Kathleen M. Eisenhardt, i cui contributi hanno notevolmente arricchito e sviluppato, definendone una teoria generale, il campo dei *comparative case studies*.

Robert K. Yin, nel suo influente lavoro, "*The Case Study Crisis: Some Answers*", sottolinea l'importanza della logica di replicazione come fondamento dell'analisi comparativa dei casi. Yin distingue tra *replicazione letterale*, dove i casi sono selezionati per prevedere risultati simili, e *replicazione teorica*, dove i casi sono scelti per prevedere risultati contrastanti, ma con cause prevedibili. Questo approccio consente di testare la robustezza e la generalità delle teorie emergenti attraverso diversi contesti (Yin, 1981).

Yin propone un rigoroso quadro metodologico per la selezione dei casi, l'elaborazione di protocolli per la raccolta dei dati e l'uso di fonti multiple rilevanti, promuovendo una triangolazione metodologica che aumenti la credibilità dei risultati. Egli enfatizza la necessità di un disegno chiaro dello studio del singolo caso che

preveda una logica di collegamento tra i dati raccolti e le finalità dello studio, nonché i criteri per interpretare i risultati. Questo approccio precedentemente definito, assicura che la *comparative case analysis* non solo approfondisca la comprensione di fenomeni specifici, ma contribuisca anche allo sviluppo teorico di una qualche teoria o evidenza (*ibidem*).

Dall'altro lato, Kathleen M. Eisenhardt, nel suo articolo "*Building Theories from Case Study Research*", elabora un processo iterativo e flessibile per la costruzione della teoria a partire da casi studio. L'autore evidenzia l'importanza della specificazione a priori del caso e della selezione teorica di essi come punti di partenza per un'indagine approfondita e chiara. Infatti, sosteneva che attraverso un'analisi dettagliata sia *intra-caso* che *cross-caso*, si riuscisse a cogliere la complessità dei fenomeni studiati, permettendo l'emergere di nuove teorie radicate strettamente nei dati empirici (Eisenhardt, 1989).

Perciò, questa metodologia, così come elaborata da Yin ed Eisenhardt, offre una robusta base di partenza per condurre una ricerca qualitativa, permettendo di esplorare in profondità la ricchezza e la varietà dei fenomeni analizzati. Attraverso infatti la replicazione logica, la triangolazione delle fonti e un'iterazione continua tra *teoria* e *dati*, i ricercatori possono costruire teorie solide e innovative che sono strettamente legate alla realtà empirica osservata.

3.2 Ferrero: analisi aziendale

La storia del Gruppo Ferrero è una narrazione di successi storici e non solo, che parte dal 1946 percorrendo quasi un secolo di storia per arrivare sino ai nostri giorni, in cui lo sviluppo di un'azienda multinazionale si intreccia perfettamente con le radici e i progetti futuri di una riservata famiglia piemontese (Ferrero, 2021).

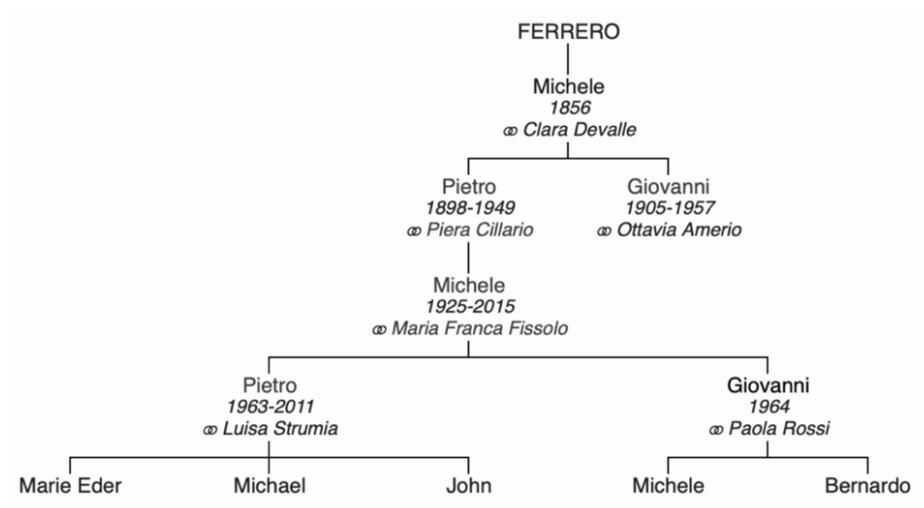
La storia di questa azienda, dunque, ha origine negli anni Quaranta dello scorso secolo, quando Pietro Ferrero, trasformò una modesta pasticceria nel cuore di Alba

in una fiorente fabbrica grazie alla vendita dell'ormai famosa crema al gianduia (*giandujot*) o per i più la Nutella.

Nel dopoguerra, la famiglia Ferrero fu pioniera in Italia nell'espansione internazionale del settore dolciario, fondando un gruppo societario globale partendo dall'aprire sedi in Germania, Francia e via a via in quasi tutta Europa. Questo successo iniziale, poi duraturo nel tempo, è attribuibile a Pietro Ferrero e a suo figlio Michele che crearono i prodotti di punta della società ancora adesso in voga, e a Giovanni, fratello di Pietro, che organizzò una efficiente rete di vendita internazionale (*ibidem*).

Come mostra la *tavola 3.1*, la famiglia Ferrero è detentrica e investitore unico dell'azienda da 3 generazioni.

Tavola 3.1 *Albero genealogico famiglia Ferrero*



(Wikipedia, 2024)

A partire dal 2015, la Ferrero inaugurò una nuova fase del proprio percorso di crescita, voluto fortemente da Giovanni Ferrero, secondo figlio di Michele e nuovo capo del Gruppo, che consisteva nell'accompagnare la crescita aziendale alle acquisizioni di imprese esterne (Ferrero, 2021).

Le acquisizioni rilevanti che diedero inizio a questo processo furono quattro. La prima aveva come obiettivo principale quello di instaurare una integrazione verticale con l'incorporazione di *Oltan*, ora *Ferrero Findik*, situata in Turchia che si occupava prettamente di fornitura, lavorazione e vendita di nocciole

Seguirono poi *Thorntons* nel Regno Unito, specializzata nell'industria dolciaria del cioccolato, più nello specifico nelle praline di cioccolato, poi nel 2017 *Fannie May* e nel 2018 la divisione dolciaria di *Nestlé*. Come si può notare dalla *tavola 3.2*, le acquisizioni non terminarono qui, bensì ci fu un susseguio costante di movimenti atti a espandere il marchio.

Tavola 3.2 *Expanding Ferrero Portfolio*



(Ferrero, 2022)

Importante notare infatti come siano state scelte tutte aziende in specifici mercati mondiali, quali possono essere USA e UK per la vendita finale di dolci in quanto sono i maggiori consumatori di questo segmento alimentare, oppure la Turchia per

l'approvvigionamento della materia prima, dati i ridotti costi di produzione e l'elevata offerta (Statista, 2023).

Questa strategia inoltre rispecchia pure una sorta di copertura da parte del Gruppo di Alba, in quanto sia Nutella, che tutti i vari tipi di Kinder o Ferrero Rocher o altre categoria minori, sono prodotti con una forte presenza sul mercato durante tutto l'anno, ma la loro popolarità tende ad aumentare durante i mesi invernali, quando c'è una maggiore propensione al consumo di dolci e cioccolato, e dunque si evidenzia uno specifico "problema" di stagionalità (Mincuzzi, 2021).

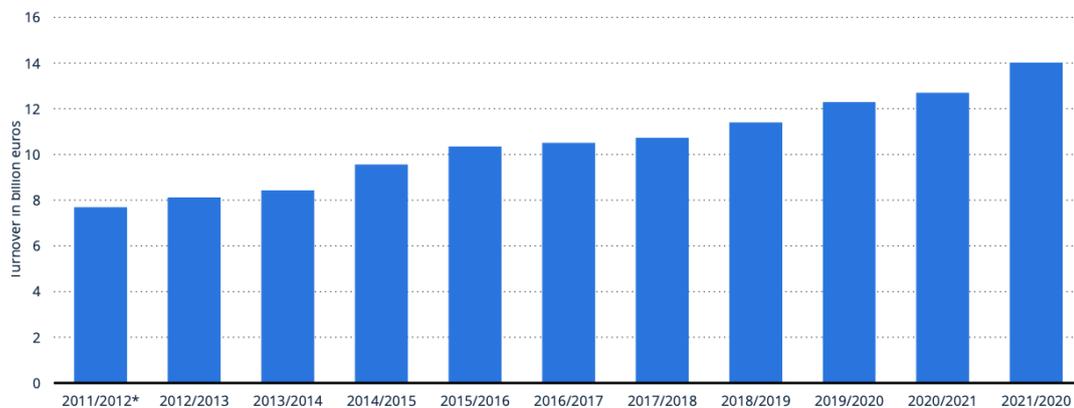
Infatti, nonostante i bilanci del Gruppo Ferrero registrino da anni una costante crescita e dimostrino un successo imprenditoriale indiscusso, la stagionalità rappresenta comunque un fattore di rischio.

Tuttavia, Ferrero ha sempre dimostrato di saper gestire efficacemente questa variabilità stagionale attraverso strategie di marketing mirate per ogni periodo dell'anno. Dunque, pur essendo un rischio gestibile, si è cercata la via delle acquisizioni per aumentare la propria quota di mercato e avere dei vantaggi in termini di diversificazione o integrazione (*ibidem*).

Ad oggi, la Ferrero è una delle principali aziende al mondo, con sede centrale a Lussemburgo, dove si trova la holding principale *Ferrero International S.A.* Importante dato da sottolineare è la presenza della multinazionale in 50 paesi differenti, dislocati su 5 continenti, con un bacino di vendita di 170 paesi in tutto il mondo (Ferrero, 2024).

Come già preannunciato il gruppo è in forte crescita con un fatturato di 17 miliardi registrato nell'esercizio 2022/2023, in aumento del 20,7% sul periodo precedente come presentato dalla *tavola 3.3*.

Tavola 3.3 Consolidated net turnover of the Italian confectionery and branded chocolate manufacturer Ferrero from 2011 to 2022 (in billion euros)



(Statista, 2023)

Si nota dunque il trend nettamente positivo registrato negli ultimi 12 anni, con un evidente incremento nell'esercizio 2014/2015, molto probabilmente dovuto alla prima acquisizione, nonché dell'inizio di una integrazione verticale, e un secondo incremento consistente a partire dal 2018/2019, dove si è innescata, grazie anche al COVID-19 che ha portato ad un aumento dei consumi di questo settore, una crescita di lungo periodo.

In aumento anche gli stabilimenti produttivi che in un anno passano da 32 a 37 e il numero di dipendenti, anch'esso con un trend positivo da 41.441 a 47.212 teste (Ferrero, 2022/2023).

Continuando ad analizzare l'azienda a livello organizzativo, si nota come negli ultimi anni si stia organizzando con una struttura a matrice. Più nello specifico, volendo ripercorrere un filone storico al fine di comprendere questa scelta, si può vedere come Ferrero abbia, per 60 anni, puntato ad una strategia di crescita organica, legata sia allo sviluppo di prodotti che all'entrata in nuovi mercati ritenuti potenzialmente rilevanti.

Questo, dunque, ha portato l'azienda diventare una multinazionale di successo, basandosi prettamente su un dipartimento *ricerca e sviluppo* molto accentrato all'interno dell'organigramma, ma dall'altro lato una *"totale delega ai mercati per quanto concerne la commercializzazione e distribuzione dei prodotti"* (L.Daft, 2021).

Per questo motivo, una volta passato lo scettro di comando a Giovanni Ferrero, volendo questo dare all'impresa di famiglia una direzione sempre più internazionale e con una impronta competitiva, si è passati ad un modello a matrice, suddiviso in due dimensioni chiave: quella inerente alla categoria di prodotto (*product management*) e quella per area geografica (*geographic management*) (*ibidem*).

3.2.1 Settore agroalimentare: industria dolciaria

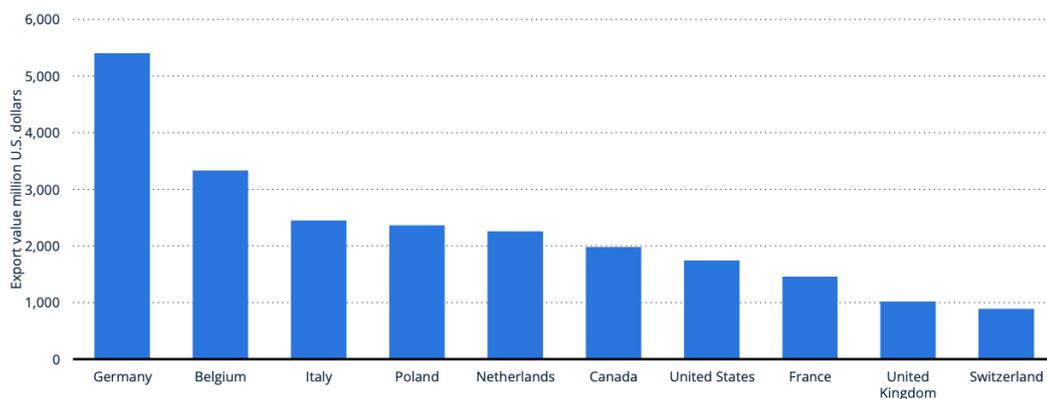
Nell'analizzare la multinazionale Ferrero e il suo business, risulta prima utile soffermarsi a studiare quale sia il suo mercato di riferimento e come sia posizionata all'interno di esso in termini di quote di mercato e vendite totali.

La Ferrero è una azienda operante nel settore dell'agroalimentare, più specificatamente nell'industria dolciaria. Quest'ultima gode di varie declinazioni al suo interno, infatti le imprese operanti in questo ambiente si suddividono in “*confetterie (cioccolato, caramelle, confetti, torroni, fondenti, canditi, gelatine, gelati), pasticcerie e biscottifici (pasticceria fresca e di lunga conservazione, biscotti, panettoni, panforti e altri prodotti di forno)*” (Enciclopedia italiana "La Treccani", 2024). Dato il business dell'azienda di Alba, la si può inscrivere in tutte e tre le microcategorie.

Andando dunque nel particolare, si nota come nel settore agroalimentare, il comparto dei dolci abbia recentemente guadagnato maggiore rilevanza in termini di esportazioni. Negli ultimi dieci anni, infatti, il commercio internazionale di dolci è cresciuto costantemente, passando dai quasi 40 miliardi di euro a 64, con un tasso di crescita medio annuo del 5,5%. In questo quadro figurano gli Stati Uniti come i principali consumatori e dunque con il maggior numero di importazioni, le quali infatti sfiorano i 4 miliardi di dollari (Statista, 2023), mentre i paesi europei dominano la classifica dei maggiori esportatori mondiali (Fontanelli, 2021).

Infatti, possiamo vedere dal punto di vista delle esportazioni che l'Europa svolge un ruolo di rilievo se non di quasi monopolio. La *tavola 3.4*, ci da un interessante spacco di ciò, raffigurando la Germania al primo posto, con una quota del 14%, seguita dal Belgio e poi dall'Italia.

Tavola 3.4 *Value of worldwide chocolate confectionery and cocoa product exports in 2022, by country (in million U.S. dollars)*



(Statista, 2023)

Proprio l'Italia ha visto un notevole aumento nella classifica, salendo dalla quarta alla terza posizione dal 2020, con esportazioni totali di dolci pari a circa 4 miliardi di dollari, tenendo in considerazione che solo di prodotti a base di cioccolato l'export vale 2,5 miliardi di dollari. Anche i gelati e i biscotti italiani hanno registrato un considerevole incremento di vendite a partire dal 2020, con una crescita rispettivamente del 10% e del 5% rispetto all'anno precedente. Oltre ai paesi dell'Unione Europea, anche l'Arabia Saudita apprezza i dolci italiani, con un aumento significativo delle importazioni di essi lungo gli ultimi dieci anni, rendendolo un mercato potenziale per i prodotti italiani (Fontanelli, 2021).

Nonostante la pandemia, il settore agroalimentare è rimasto resiliente, registrando solo una diminuzione dell'1% nelle esportazioni in termini di euro, rispetto al 2019, cosa ben diversa da tutti gli altri comparti economici. Questo risultato riflette le modifiche nelle abitudini dei consumatori finali, che hanno favorito le tipologie di consumo adatte all'ambito domestico come possono essere generalmente gli alimenti o più nello specifico i dolci (*ibidem*).

3.2.2 La sostenibilità alla base delle strategie di delocalizzazione

Dopo aver contestualizzato l'ambiente in cui opera la Ferrero, è fondamentale sottolineare l'impegno dell'azienda in ambito sostenibilità. Da questo punto di vista l'impresa tiene molto a queste tematiche *green* e lo si nota anche dalla dedizione nello scrivere ad ogni esercizio un report dettagliato che descriva il gruppo e la responsabilità di cui esso si fa carico per la salvaguardia dell'ambiente e il continuo perseguimento degli obiettivi inseriti nell'agenda 2030.

L'ultimo report stilato risale al 2022, e si sviluppa intorno ai 4 pilastri, nonché gli approcci specifici che l'organizzazione intende avere nel proprio operato. Il primo è *protecting the environment*, il secondo è *sustainability sourcing (high-quality ingredients)*, il terzo *promoting responsible consumption* e infine l'ultimo è *empowering people* (Ferrero, 2022).

Analizzandone uno alla volta si può comprendere meglio quale sarà la strategia aziendale che Ferrero vorrà intraprendere nei prossimi anni, sia a livello di sostenibilità che di business soprattutto.

Per quanto riguarda *protecting the environment*, Ferrero si dice determinata ad accrescere la propria efficienza nelle sue scelte e *supply-chain*, attraverso la riduzione di emissioni nocive per l'ambiente e uso dell'acqua. Nel particolare l'azienda ha stabilito delle aree chiave di azione, ognuna delle quali comprendente un problema insisto alla produzione e sviluppo del proprio *core business*. La prima area chiave è quella inerente alle emissioni di carbonio, analizzando, pianificando e implementando strategie volte alla minimizzazione di esso. Si evidenzia in uno studio fatto dalla multinazionale stessa, prendendo come base l'anno 2018, che anche se in maniera molto complessa, dato che la maggior parte delle emissioni sono prodotte da *stakeholders* e quindi non direttamente controllabili dalla Ferrero, che ci sia stato un decremento notevole della propria impronta, arrivando in certe aree, come quella del mercato, ad una diminuzione del 41% (*ibidem*).

Altro punto chiave di questo approccio strategico è la creazione di una economia circolare soprattutto nell'uso della plastica o di materiali non facilmente riciclabili, per la creazione dei *packaging*. Infatti, l'ambizione e la sfida più grande è quella di accrescere la circolarità dei materiali usati, concentrandosi e ideando imballaggi riciclabili, riusabili o compostabili. Ferrero annuncia di allinearsi a questi obiettivi già all'88,5% della sua produzione, ma rimane concentrata a ridurre l'uso della plastica vergine di un altro 10% (*ibidem*).

Inerente al *Sustainability sourcing* invece risulta interessante notare come la multinazionale abbia seguito pedissequamente il processo di *due diligence* richiesto dalle linee guida inerenti a questa categoria d'impresa, emanate dall'OECD e di cui si è discusso nel *paragrafo 1.1.1*. In particolare, l'azienda di Alba si è pronunciata dicendo che l'approvvigionamento sostenibile è un aspetto chiave per fare il proprio business e nondimeno lo è costruire una *supply chain* sostenibile e funzionale (*ibidem*).

In termini operativi, per attuare questa strategia innanzitutto si svolge una gestione del rischio dei fornitori che aiuta a misurare, migliorare e valutare le pratiche di essi e in secondo luogo, si cerca di rendere visibili tutti i passaggi all'interno della catena, questo grazie anche alla tracciabilità, che è un blocco essenziale a tal fine.

Dato che la Ferrero è molto attenta anche all'impatto sociale e sulla salute dei propri clienti, all'interno del report ha inserito anche una categoria inerente al *promoting responsible consumption*. Consci anche del fatto che i loro prodotti sono venduti in più di 150 paesi, essi vogliono assicurare ai loro clienti, per non ledere la loro fiducia, elevati standard di sicurezza e qualità, e tutto questo concentrandosi su 4 aspetti: offrire porzioni che consentano ai consumatori di gestire il loro fabbisogno energetico giornaliero all'interno della loro dieta generale, usare ingredienti di alta qualità che forniscano energia essenziale e micronutrienti, cercare di fornire una educazione alimentare e dare suggerimenti per bilanciare pasti e spuntini e infine incoraggiare le persone ad avere stili di vita attivi attraverso il programma educativo *Kinder Joy of moving* (Ferrero, 2022).

Ultimo pilastro fondamentale nell'analisi del documento preso in analisi è quello dedicato al *empowering people*, che ben viene descritto dalle parole del *manager* dell'azienda Giovanni Ferrero:

“Ferrero’s diversity and inclusion are assets. We believe that when we work, think and act to leverage those assets, we’re seizing one of the greatest opportunities of our age. But saying it is easier than doing it. It requires leadership, from every one of us. It requires us to inspire, to influence, to challenge, to have the will and to be determined” (Ferrero, 2022).

3.2.3 Il progetto: Reshoring di fornitura

Avendo analizzato lo stato dell'azienda, l'organizzazione e gli obiettivi, si può giungere al fulcro dell'analisi di questo elaborato, nonché alla strategia intrapresa dall'azienda per riportare una parte della *global value chain* in Italia. Scelta che ha portato sia a benefici che svantaggi.

Partendo dal principio, la Ferrero già nel 2018, aveva aperto un fascicolo denominato *Progetto Nocciole Italia*, in cui si fissava l'arduo obiettivo di riportare la maggior parte della produzione di nocciole (prodotto alla base di ogni output creato dall'impresa) in Italia, in particolar modo espandere la produzione in quelle regioni che ora non venivano toccate e intensificarla in quelle dove già si presentavano coltivazioni di nocciole (Capuzzo, 2021).

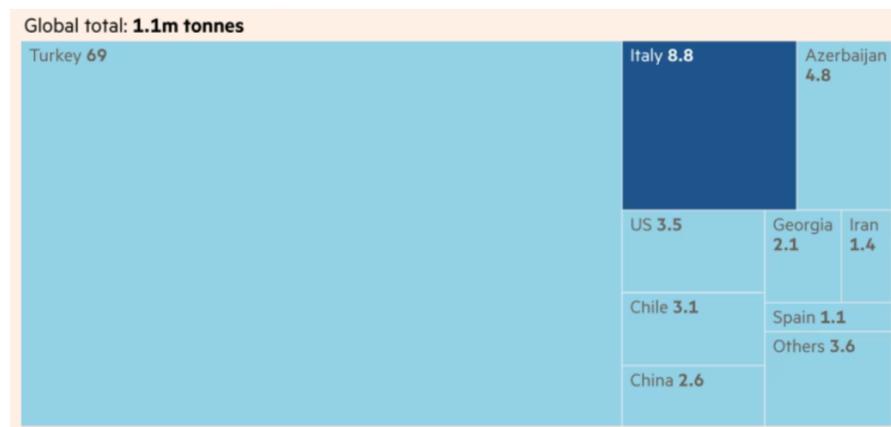
In particolar modo l'espansione prevedeva un'estensione territoriale oltre le quattro regioni che in quel momento detenevano il merito di essere le più grandi fornitrici, ovvero Lazio, Campania, Sicilia e lo stesso Piemonte patria dell'azienda (*ibidem*).

Il target era chiaro, entro il 2025 in Italia dovevano essere creati 20.000 ettari in più di nuove piantagioni di nocciolo, che considerando il punto di partenza, ovvero 70.000 ettari, rappresentava un incremento del 30%. Questo sarebbe stato un enorme

passo avanti per l'azienda del cuneese, in quanto avrebbe accorciato di molto la propria *supply chain*, andando incontro a molti vantaggi, non solo di natura economica (*ibidem*).

A livello di approvvigionamento l'azienda si trovava in un contesto di quasi monopsonio, in cui gli unici fornitori erano Turchia e in parte minore l'Italia e come si può evincere dalla *tavola 3.5*, la scelta doveva essere legata anche a cause di produzione in sé, in quanto queste decisioni si allineavano a quelle che erano le gerarchie mondiali in termini di produzione di nocciole nel 2018.

Tavola 3.5 2019 Hazelnut production (%)



(Ghiglione & Terazono, 2021)

Infatti, la Turchia deteneva il 69% della produzione mondiale di nocciole, equivalente a 759.000 tonnellate prodotte in un anno, a fronte di un 8,8% di produzione italiana equivalente in questo caso a poco meno di 100.000 tonnellate (96.800). La scelta di Ferrero ovviamente ha impattato non tanto la manifattura turca, che rimane il *leader* di mercato mondiale, ma ha aumentato la produzione totale in Italia, dove nel 2021 si è registrato un picco di 165.000 tonnellate di nocciole prodotte, stabilizzandosi in seconda posizione a livello mondiale, distaccando così gli Stati Uniti d'America con 63.800 tonnellate e la Georgia con 61.000 tonnellate (Redazione ANSA, 2021).

Il *Progetto Nocciole Italia*, al momento ancora in corso, ha l'obiettivo arduo, come già detto, di accorciare la *value chain* di Ferrero. Questo fine è in linea con la *vision*

dell'azienda espressa nel *Sustainability Report 2022*, dove la Ferrero si vede impegnata a proteggere l'ambiente, e dunque ridurre le emissioni di CO₂ dovute al trasporto internazionale, e aumentare la qualità dei propri prodotti accorciando la filiera così da avere un pieno controllo sui propri stakeholders (Capuzzo, 2021).

Sempre da questo punto di vista però sorgono le prime ambiguità, dovute al fatto che il *business* dell'azienda di Alba, grazie anche alle politiche adottate dal proprio presidente Giovanni Ferrero, è in netto sviluppo sul piano anche internazionale, vedendo aumenti di fatturato e di produzione nell'ultima decade in doppia cifra. Questo porta ad una considerazione positiva sulla salute dell'azienda e sul business che sta intraprendendo, dovuta anche dall'acquisizione di colossi mondiali nell'ambito dell'industria dolciaria, ma non giova all'adempimento concreto del piano stabilito nel 2018.

Infatti, è vero che nel 2024 si è quasi raggiunto l'obiettivo dei 20.000 ettari in più sul suolo italiano dedicati alle piantagioni di nocciolo, raggiungendo i 90.000 ettari totali, ma l'aumento della produzione e l'espansione del *business* dolciario, hanno fatto in modo che la quota derivante dal territorio turco di nocciole rimanesse quasi invariata (FERRERO, 2024). Sintomo di questa piacevolmente sbagliata previsione, in termini di bilancio e non sociali, sono le emissioni dichiarate da Ferrero nei suoi report.

Si può notare infatti come, secondo il rapporto di sostenibilità del 2020 di Ferrero, la logistica, su cui ha solo parziale controllo diretto, rappresenta il 6,8% delle emissioni totali di CO₂. Pertanto, per ridurre l'impatto ambientale, il gruppo prevede di intervenire su vari aspetti, tra cui lo sviluppo di soluzioni di rete, l'ottimizzazione dell'utilizzo dei mezzi, la decarbonizzazione della flotta, l'adozione di modalità di trasporto intermodale e l'utilizzo di energie rinnovabili nei centri di distribuzione.

Tuttavia, il volume e le dimensioni delle spedizioni gestite sono in aumento, come indicato poc'anzi. Proprio per questo motivo nel corso dell'anno fiscale 2019-2020, le emissioni legate al trasporto e alla distribuzione *upstream* sono cresciute da circa

610.000 a 634.000 tonnellate di CO₂, mentre quelle *downstream* sono aumentate da circa 10.000 a 11.000 tonnellate. Tra le azioni intraprese va menzionato anche il lancio di un progetto pilota per migliorare la visibilità delle emissioni dalla produzione al consumo, avviato in quattro regioni italiane, che Ferrero intende ora espandere ulteriormente: il *well-to-wheel* (Capuzzo, 2021).

Altro punto nevralgico della questione *reshoring* di approvvigionamento è l'opinione e lo scontento dei coltivatori locali. Il *Financial Times* per stilare un suo articolo ha intervistato il coltivatore laziale Giacomo Andreocci, che ha descritto come il suo mestiere in Italia stia scomparendo a causa dell'inerzia e alla spinta data da Ferrero per convertire le piantagioni di olive e viti in nocciolieti.

Secondo l'imprenditore agricolo questa previsione risulta drammatica, in quanto molti terreni saranno predisposti all'agricoltura intensiva di nocciole, con piantagioni monocoltura che rischiano di togliere spazio a pascoli erbosi, piccole fattorie e file di viti.

Questo cambiamento di Ferrero rappresenta un tema molto discusso e importante del momento che ha alimentato preoccupazioni ambientali e diviso le comunità locali tra coloro che accolgono questo cambiamento e potranno massimizzare i loro redditi e coloro che credono che la monocoltura nel lungo termine porterà ad un vicolo cieco dell'economia e della natura in sé (Ghiglione & Terazono, 2021).

Dunque, risulta interessante studiare come una scelta e una previsione strutturata e basata su convinse statistiche secondo cui tale pratica avrebbe aumentato la qualità delle nocciole impiegate, ridotto la lunghezza della *value chain*, impedito a terreni agricoli l'abbandono, debba fare i conti e rapportarsi con una realtà diversa che impatta l'ambiente in prima linea.

Sempre Andreocci mette in chiaro la situazione, delineando come essa a livello economico sia la migliore che si possa avere, ovvero sapere che c'è una grossa azienda, o multinazionale, che vuole investire nel proprio paese, aumentando quelli

che sono i posti di lavoro, gli investimenti e il benessere collettivo, ma tutto ciò non rispecchia il lato ambientale (*ibidem*).

3.3 Campari: analisi aziendale

Campari rappresenta oggi un colosso nel settore del *beverage* a livello internazionale, con una storia di durata quasi secolare, in quanto parte dal diciannovesimo secolo, più precisamente dal 1860, quando Gaspare Campari inventò un aperitivo rosso di media gradazione alcolica che tutt'oggi porta ancora il suo nome. La svolta però verso la produzione industriale avvenne nel 1904, con l'apertura di uno stabilimento a Sesto San Giovanni (MI), segnando quello che si definirà poi in futuro come l'inizio di un percorso di crescita duraturo (Lassini, 2024).

Nel corso degli anni '20, sotto la guida di Davide Campari, figlio di Gaspare, l'azienda concentrò la sua produzione su pochi prodotti di forte identità, tra cui si annoverano l'aperitivo Bitter Campari e il liquore Cordial Campari. La strategia di marketing adottata in quegli anni poneva le basi per un brand fortemente legato alle sue radici culturali e geografiche, in particolare alla città di Milano, da cui derivò ispirazione per le attività promozionali del gruppo. Inoltre, l'obiettivo era quello di focalizzarsi su una marca sola e poche tipologie di prodotti cosicché l'azienda potesse consolidare ulteriormente la sua immagine all'interno del mercato delle bevande (*ibidem*).

L'espansione internazionale per l'impresa iniziò subito, a partire già dal 1923 con l'apertura di Campari France, preludio a una distribuzione globale che avrebbe portato i marchi del gruppo in oltre 80 paesi già dagli anni '60 del ventesimo secolo. Questo processo di internazionalizzazione continuò anche nei decenni successivi, pur attraversando momenti significativi e complessi come i molteplici passaggi di proprietà (*ibidem*).

Negli anni '90, con Luca Garavoglia alla presidenza, Campari affrontò il contesto di un settore delle bevande alcoliche in rapida evoluzione, caratterizzato da una serie di acquisizioni e fusioni.

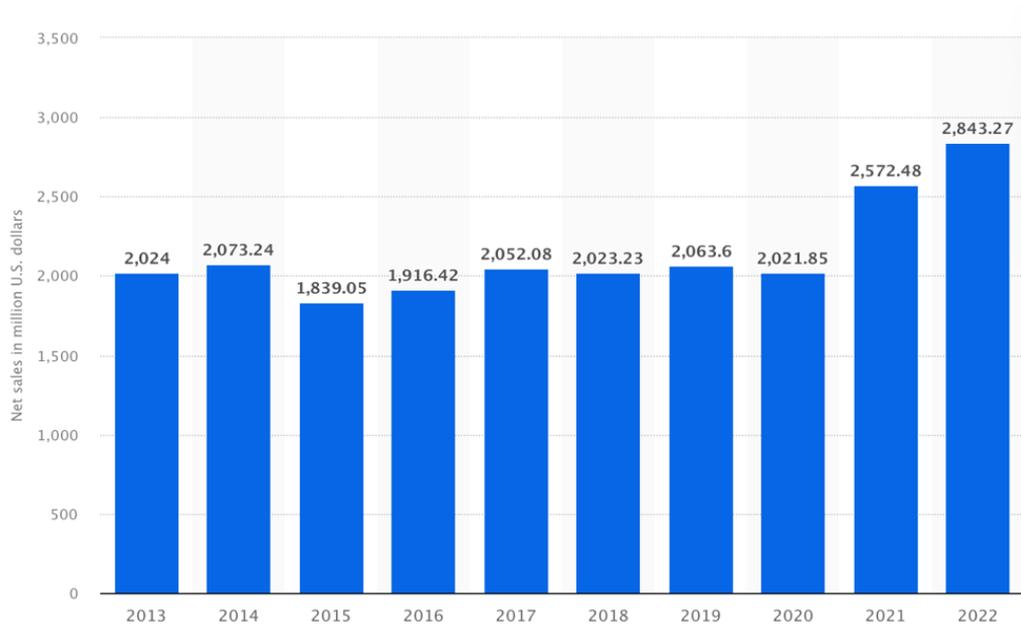
La scelta di perseguire una strategia di crescita attraverso acquisizioni permise al Gruppo Campari di posizionarsi tra i *leader* del mercato mondiale delle bevande, sfruttando sinergie distributive e ottenendo economie di scala importanti in un'industria in cui la competizione si giocava sempre più sulla produzione di massa e su scala globale (*ibidem*).

La trasformazione da un'impresa focalizzata principalmente sugli aperitivi e sul marchio stesso Campari a un gruppo con un ampio catalogo di prodotti e una forte presenza internazionale, evidenzia la capacità di adattamento e innovazione che ha caratterizzato l'azienda nel corso della sua storia e affrontato una serie di passaggi di proprietà.

In questo contesto però, l'azienda principale tiene a specificare che le sue priorità globali rimangono 6 prodotti di riferimento: *Aperol*, *Appleton Estate*, *Campari*, *SKYY*, *Wild Turkey* e *Grand Marnier* (Campari Group, 2023).

Ad oggi Campari è un gruppo quotato sul listino italiano di Milano, da ormai 23 anni (2001), che conta al suo interno oltre 50 brand *premium* e *super premium*, con una rete di distribuzione in grado di rifornire più di 190 paesi nel globo. Impiega circa 4.500 impiegati ed ha un fatturato netto annuo in crescita come possiamo vedere dalla *tavola 3.6* (Campari Group, 2023).

Tavola 3.6 *Net sales of Gruppo Campari worldwide from 2013 to 2022*

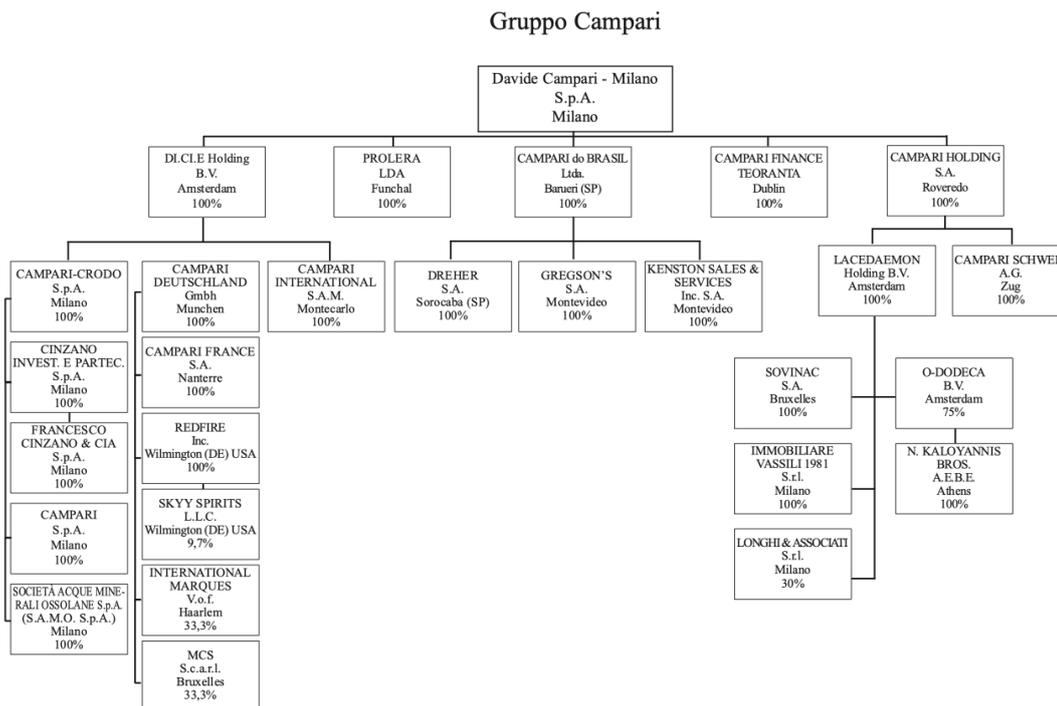


(Statista, 2023)

Infatti, da questo schema si può notare come il gruppo abbia avuto un incremento considerevole dalla pandemia di COVID-19 in poi, mentre dal 2013 al 2020 ha avuto una situazione di stallo in termini numerici di bilancio. Questo può essere ricondotto sia alle abitudini dei consumatori che sono andate a cambiare, prediligendo dopo la fine della pandemia, le pause per aperitivi, sia dall'altro lato alle acquisizioni strategiche del gruppo che dal 2013 al 2020 hanno fatto in modo di espandere la già multinazionale, annoverando all'interno 16 nuove aziende internazionali (Campari Group, 2024).

Questa spinta oltre i confini territoriali, volta sia ad acquisizioni che al raggiungimento di mercati esteri in cui non si era ancora consolidata la propria posizione, non è stata frutto solo dell'intento dell'azienda, ma studiata e pianificata. Infatti, da un punto di vista aziendale e del gruppo, risulta interessante notare come l'internazionalizzazione dell'azienda sia stata incentivata anche dalla struttura insita di essa come si può vedere dalla *tavola 3.7*, messa in atto già prima di questi eventi.

Tavola 3.7 Organigramma Campari Group



(Davide Campari - S.p.A., 2001)

Infatti, si può vedere come la struttura sia di tipo verticale, ove la *holding* principale, in questo caso Davide Campari – Milano S.p.A. detiene sotto di sé cinque aziende, le quali si articolano e si sviluppano verticalmente anche al loro interno. Le aziende *subsidiary* di primo livello sono detenute al 100% dalla capogruppo, cosa essenziale per garantire una guida coerente con le ambizioni e gli obiettivi imposti dalla *holding*. Come analizzato già in precedenza con il caso Ferrero, si è visto come creare una azienda per ogni mercato in cui si opera, porta ad una presenza costante e consapevole in quell’ambiente, in grado di creare vantaggio competitivo.

3.3.1 Settore *beverage: spirits*

Come per Ferrero, anche prendendo in analisi il gruppo Campari risulta utile, dopo aver analizzato il suo business, soffermarsi anche a studiare quale sia il suo mercato di riferimento e come sia posizionata all’interno di esso.

Durante l'esposizione dell'azienda in questione, ovvero Campari, si è notato come abbia fatto una serie di acquisizioni strategiche sul mercato per consolidarsi tra i marchi più famosi a livello globale.

Proprio questa strategia rende complessa l'identificazione di una categoria specifica di riferimento in merito al settore in cui opera questa multinazionale, dato dal fatto che si è insediata in più sottogruppi del settore *beverage*, ma comunque in base ai suoi business maggiori si può insediare e contestualizzare nel settore degli *alcoholic beverage*, più specificatamente nel settore degli *spirits* (Campari Group, 2023).

Dopo questa considerazione è indispensabile capire quali siano le diverse categorie insiste in questo settore. Il settore delle bevande o del *beverage* si distingue per la sua ampia varietà e capacità di adattamento alle tendenze e alle preferenze in continua evoluzione dei consumatori. Non è un caso, infatti, che abbia avuto un *exploit* a inizio anni 2000 quando stava iniziando a spopolare il cosiddetto *Internet* tra le persone e il passaggio di *trend* o abitudini divenne sempre più veloce (Enciclopedia italiana "La Treccani", 2020).

All'interno di questo vasto ambito, si possono identificare due principali macro-settori: le *bevande alcoliche* e quelle *non alcoliche*, ciascuna delle quali racchiude al suo interno una ricca varietà di sottogruppi o specificità.

Le *bevande alcoliche* spaziano dalla tradizionale e antichissima produzione di birre, generate dalla fermentazione di cereali, al mondo dei vini, ottenuti questa volta dalla fermentazione dell'uva, passando per la categoria dei distillati, che include gli *spirit*¹, derivati dalla distillazione (Guahk, 2024).

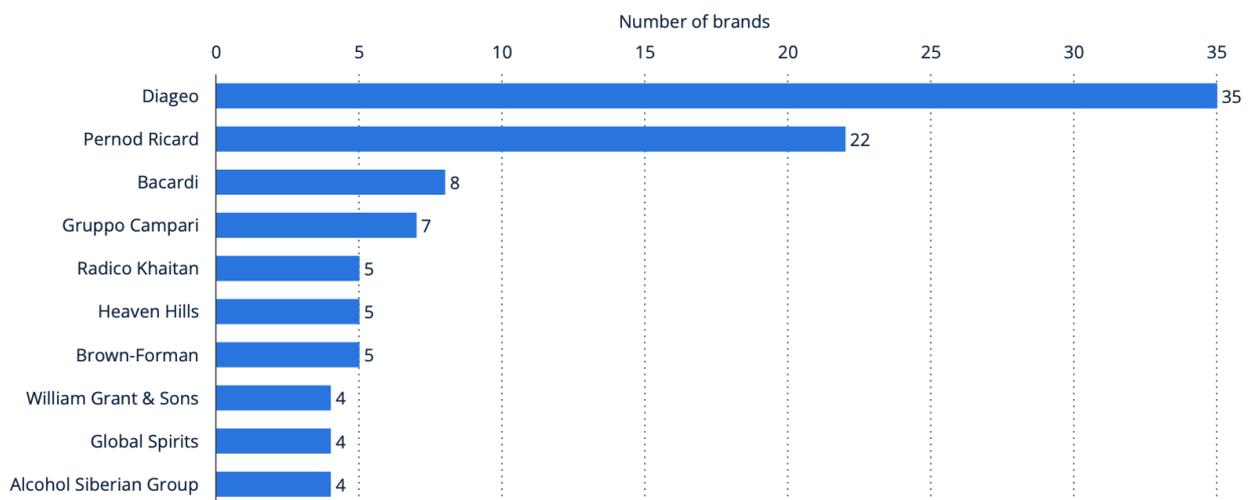
Dall'altro lato, il settore delle bevande *non alcoliche* offre una gamma che va dalle semplici acque minerali o succhi di frutta, ai *soft drinks*, che includono bibite gassate

¹ All'interno di questa categoria si inseriscono i whisky, le vodka e i rum, ovvero tutte quelle bevande alcoliche frutto di una distillazione.

e/o dolcificate. Si affiancano a questi le bevande energetiche e sportive, senza dimenticare i tè e i caffè (*ibidem*).

Andando sempre più nel particolare nel campo degli *spirits* si può notare come a livello globale il gruppo milanese abbia ottenuto quote considerevoli di mercato come si evince dalla *tavola 3.8*.

Tavola 3.8 *Leading spirits producers worldwide in 2022, by number of brands*



(Statista, 2023)

Infatti, l'azienda, facendo riferimento al numero di brand contenuti al proprio interno, rientra tra le 4 aziende più grandi nel mondo degli *spirits* con al suo interno 7 marchi distintivi: Aperol, Campari, SKYY Vodka, Wild Turkey, Espolòn Tequila, Grand Marnier e Glen Grant (Campari Group, 2023).

3.3.2 Cause che hanno portato alla delocalizzazione

Dopo aver descritto la storia dell'azienda e lo *status* odierno di essa, assieme ai suoi dati economici primari quali il bilancio, è fondamentale descrivere anche quale sia l'approccio introdotto dal gruppo multinazionale nel pieno della pandemia di COVID-19.

Mentre il *trend* globale dei marchi italiani, come sottolineato nei paragrafi precedenti, risultava avere un trend negativo riguardante la delocalizzazione degli stabilimenti, Campari ha seguito due vie contrastanti: una strada con la *holding* principale ed un'altra con alcune *subsidiary*.

Nello specifico a giugno 2020, la multinazionale ha trasferito la sede legale in Olanda, paese ormai *target* di molte aziende su scala mondiale, ma anche e soprattutto delle imprese italiane quotate che a luglio 2023 diventano 13, tra cui Ferrari, Stellantis, Luxottica e Ariston Holding (Belcredi, Faverzani, & Signori, 2023).

Le cause che spingono tali aziende a spostare la propria sede legale sono di diverso tipo, e affini a quelle elencate nel *capitolo 2.1*. Nello specifico secondo uno studio condotto dal centro studi ed analisi dell'Università Cattolica le forze trainanti nel panorama italiano che spingono ad una delocalizzazione sono la *diversificazione geografica delle attività*, nella prospettiva di usare questa rilocalizzazione per facilitare attività di investimento o di acquisizione di parte del mercato estero, oppure la spinta dovuta ad un *sistema fiscale più leggero* e non aggressivo come quello italiano (Chow, Huang, & Klassen, 2022).

Altra causa centrale riguarda la fattispecie in cui le imprese si trasferiscono in paesi caratterizzati da un quadro normativo più flessibile in termini di decisioni specifiche di governo societario, una pratica nota come *forum shopping*. L'evidenza empirica suggerisce che questa motivazione ha giocato un ruolo cruciale nelle recenti delocalizzazioni aziendali, che sono state accompagnate anche, e a volte soltanto, dall'introduzione di meccanismi che avevano lo scopo di separare la proprietà e il controllo in modo più aggressivo di quanto consentito in Italia (*ibidem*).

Quest'ultima descrizione è proprio ciò che ha intentato Campari nella sua delocalizzazione nei Paesi Bassi. La società, infatti, ha attuato solo uno spostamento della sede legale in Olanda, avendo due benefici molto importanti: “*da un lato vengono mantenuti importanti siti produttivi e occupazione in Italia senza creare tensioni sociali e mantenendo il brand Italia. Dall'altro lato, trasferendo delle sedi,*

non necessariamente la sede centrale, in un altro Paese come l'Olanda si possono ottenere altri e diversi vantaggi di tipo societario, ad esempio, sulla gestione della governance” (De Cesare, 2020).

In particolare Bob Kunze-Concewitz, CEO di Campari, ha definito questa come una politica volta solo al cambio normativo e garantire l'uso di azioni a voto plurimo, che non sono consentite dall'ordinamento italiano per quelle società quotate in Borsa.

Analizzando però nel dettaglio l'operazione, risulta una giustificazione solo parziale di quello che è successo; infatti, qualora una impresa decidesse di trasferire l'ufficio principale dell'azienda all'estero, mantenendo le operazioni di produzione in Italia, le imposte sulle attività preesistenti continueranno ad essere versate in Italia. Tuttavia, per quanto riguarda il nuovo sviluppo dell'attività dopo la delocalizzazione, e dunque del nuovo assetto della *value chain*, questo non sarà intaccato dalla pressione fiscale italiana e inoltre potrà godere del marchio *made in Italy*, con tutti i suoi vantaggi collegati (*ibidem*).

Contesto del tutto differente quello che riguarda le *subsidiary* del gruppo Campari, le quali, leggendo una intervista condotta da KPMG, sempre al CEO dell'azienda, si nota come l'intento sia quello di riportare i grandi marchi della tradizione italiana sul suolo di origine. Contestualmente ciò è avvenuto per Crodino, Lemon Soda, Aperol e altri marchi minori, prima venduti a multinazionali estere e poi riacquisiti dalla Campari (KPMG International Cooperative, 2015).

Questa strategia secondaria risulta comunque in linea con l'obiettivo del 2021 dell'azienda di rilocalizzare la propria sede legale in Olanda, dato che la *holding* principale detiene il 100% di tutte le aziende localizzate sul suolo italiano e dunque può continuare a ricevere quelle agevolazioni pensate in precedenza.

A livello italiano invece, come già anticipato, c'è stata una forte spinta da parte del Governo e delle istituzioni regionali e provinciali a riportare sul suolo del Bel Paese

aziende e multinazionali estere, ma come si evince dalla *tavola 3.9* il quadro rimane ancora contrario rispetto alla media europea.

Tavola 3.9 *Origin-destination matrix of relocations by firms with a market capitalization of at least one billion (2000-2021)*

Origin	Destination						Total
	BE	FR	IE	LU	NL	UK	
Austria					1		1
France	1			1	3		5
Germany			1		5		6
Ireland					1	1	2
Italy		2		2	9	2	15
Russia					1		1
Spain					1		1
Switzerland			1				1
Ukraine				1		1	2
United Kingdom			1		1		2
Total	1	2	3	4	22	4	36

(Belcredi, Faverzani, & Signori, 2023)

Dal grafico è evidente come la meta preferita sia l'Olanda grazie agli incentivi normativi ed economici di cui possono favorire i gruppi multinazionali come il risparmio in tasse o il *forum shopping*. Ma dato ancora più rilevante è il numero delle aziende italiane con oltre un miliardo di capitalizzazione che hanno effettuato strategie di questo tipo, in quanto rappresentano circa il 41% del numero totale di aziende europee delocalizzate, sintomo di qualche problema.

Dunque, da questa analisi risulta come ci sia una asimmetria normativa e tributaria tra l'Italia e il resto dell'Europa, o più nello specifico rispetto all'Olanda, descritto anche da questo punto di vista come Paese austero (De Cesare, 2020).

CAPITOLO 4 – ANALISI COMPARATIVA DEI CASI ED IMPLICAZIONI DI BUSINESS

4.1 *Comparative case analysis: aspetti di differenza e somiglianza*

L'analisi aziendale e delle strategie messe in atto dalle compagnie Ferrero e Campari, consente di elaborare alcune osservazioni rispetto ai loro punti di convergenza e di divergenza rispetto all'approccio al *contesto globale* ed alle *catene del valore internazionali*.

Tutte e due le multinazionali sono partite da contesti simili, sia nello stesso periodo storico, ovvero il ventesimo secolo, sia da una forte spinta imprenditoriale in Italia. Nascono tutte e due come aziende di piccole dimensioni, gestite dalla famiglia che all'epoca era il bene più importante. Dopo due scoperte rivoluzionarie nel settore alimentare, rispettivamente una per Campari e una per Ferrero, le due aziende decidono di intraprendere strategie di internazionalizzazione, così da superare i confini del mercato nazionale ed europeo, trasformandosi in imprese globali.

Entrambe le imprese hanno seguito i macro-trend di crescita del commercio internazionale in risposta alla globalizzazione dei mercati, rispondendo allo sviluppo della domanda e della digitalizzazione della logistica e degli scambi. La prima è stata Campari in ordine di tempo e poco dopo anche Ferrero ha intrapreso la strada dei mercati esteri.

Se si continua l'analisi si può notare anche come le due aziende italiane hanno in comune vari aspetti oltre la loro storia scandita da eventi simili, tra cui lo sfruttamento

del *Made in Italy* in un'ottica di mercato e la filosofia dietro la tipologia di organigramma aziendale, per quanto riguarda il rapporto tra capogruppo e *subsidiary* e l'approccio al mercato.

Infatti, come si può notare dal precedente capitolo, tutte e due le aziende hanno un organigramma strutturato in base alle regioni di influenza: Campari ha una sussidiaria per ogni macroarea in cui è immesso e coinvolto e Ferrero, anche tramite acquisizioni è organizzata nel medesimo modo con l'unica differenza che per far dialogare le diverse divisioni ha aggregato al proprio sistema divisionale una suddivisione trasversale per prodotto in grado di massimizzare l'efficienza e il dialogo interaziendale.

Da questo punto di vista dunque si può notare come l'azienda di Alba è tra i leader globali del settore dolciario, sistemandosi in terza posizione (Statista, 2023), mentre l'azienda milanese è relegata alla ventisettesima posizione globale per produzione di bevande alcoliche (Statista, 2022), anche se è tra le maggiori se si considerano i brand contenuti al suo interno, dunque si può concludere che tutte e due le strategie sembrano efficaci per garantirsi una quota considerevole di mercato.

Ma le due aziende presentano tuttavia elementi di dissonanza rispetto al percorso di approccio ai mercati esteri e alla struttura aziendale. È osservabile chiaramente come una azienda sia rimasta prettamente familiare, mentre l'altra sia divenuta una società quotata. Infatti, agli inizi degli anni 2000 Campari ha deciso di intraprendere la strada della quotazione o in gergo tecnico IPO (*Initial Public Offering*), in cui si liquida parte della società per acquisire fondi da reinvestire nell'azienda tramite l'entrata in Borsa.

L'elemento caratterizzante, inoltre, delle due società è l'approccio all'espansione internazionale di esse. I due gruppi, infatti, seguendo il trend globale inerente agli investimenti diretti esteri, hanno usufruito di operazioni di M&A per espandersi. Questo approccio risulta il più congruo con le esigenze geopolitiche attuali, in cui c'è

un alto tasso di cambiamento e una richiesta di flessibilità elevata per le aziende operanti in qualsiasi settore.

Tuttavia, le acquisizioni per le due compagnie si sono svolte con obiettivi strategici differenti. Facendo un'analisi su quanto detto nei precedenti capitoli, si nota come la Campari, in primo luogo, abbia svolto operazioni di acquisizione e fusione volte a creare una *integrazione orizzontale* e dunque annettere al proprio portafoglio-prodotti una vasta gamma di scelte. Ne è un esempio di tutto ciò il fatto che dall'aperitivo Campari stesso, l'azienda si sia specializzata in altri ambiti oltre lo *spirit*, che è il settore di riferimento, come whisky e liquori. Perciò, si può dire che queste acquisizioni abbiano permesso di ingrossare la *global value chain* nel punto della produzione, distribuzione e vendita, e consentito a Campari di controllare maggiormente la produzione e la distribuzione stessa a livello globale.

Dal punto di vista della vendita, nonché anche quello della distribuzione, Campari ha attuato tre strategie differenti, ma complementari, per avere una rete il più ramificata possibile: nei *paesi di grande influenza*, poiché coperti con stabilimenti produttivi, ha condotto una distribuzione propria; negli altri mercati ha sfruttato diverse *joint venture* per insediarsi al meglio soprattutto in quei paesi target nevralgici (Olanda ed India) e ha sfruttato anche i distributori locali, questi per oltre 180 mercati differenti, così da avere una rete distributiva altamente efficiente (Campari Group, 2024).

In secondo luogo, se si considerano i movimenti di Ferrero si nota come questo abbia attuato invece una strategia di *integrazione verticale* volta al controllo quasi totale dei propri fornitori sulla catena globale del valore. Ferrero già da anni aveva comunicato l'intenzione di estendere la propria influenza nella parte bassa della catena del valore, ovvero nella fase di approvvigionamento delle materie prime, poiché quella su cui meno aveva potere l'azienda.

Questo ha comportato quindi che il gruppo, al giorno d'oggi, abbia il controllo delle forniture di ingredienti chiave come le nocciole e il cacao, dovuto al fatto di aver investito in proprie piantagioni di nocciole in Turchia e in altri paesi come l'Italia

stessa, per garantire la qualità e la disponibilità delle materie prime in un lasso di tempo più ampio, essenziale per la produzione di molti dei suoi prodotti. Questo non solo migliora la sostenibilità dell'approvvigionamento, obiettivo primario dichiarato dal gruppo, ma garantisce anche una maggiore stabilità dei prezzi, fondamentale per restare competitivi sul mercato.

In generale, infatti, Ferrero controlla dalla produzione alla vendita, quindi, riesce a gestire una integrazione verticale completa che si definisce con l'aiuto dell'organigramma aziendale suddiviso per macroaree di vendita.

4.1.1 Due strategie non diametralmente opposte

L'analisi comparata delle strategie adottate da Campari e Ferrero rivela delle sfaccettature interessanti non solo nelle loro differenze, ma anche nelle similitudini, specialmente se si considera il contesto economico e normativo globale che influisce sulle decisioni aziendali.

Una delle similitudini più rilevanti tra le due aziende è il trasferimento delle loro *holding* principali, Campari in Olanda e Ferrero a Lussemburgo, con l'obiettivo di sfruttare vantaggi economici e legislativi significativi. Questa mossa, sebbene possa apparire divergente in superficie, riflette una strategia comune mirata all'ottimizzazione fiscale e alla massimizzazione dei profitti.

Dopo aver analizzato in precedenza il contesto economico e normativo, si è notato come Olanda e Lussemburgo offrano condizioni favorevoli per le multinazionali, attraverso sistemi fiscali competitivi e regimi di regolamentazione flessibili. Questi paesi sono diventati *hub attrattivi* per le aziende che cercano di ridurre il carico fiscale e di beneficiare di una maggiore efficienza operativa.

La scelta di Campari e Ferrero di stabilire le loro *holding* in queste giurisdizioni non è unica nel panorama aziendale globale, ma è parte di una tendenza più ampia tra le

multinazionali che cercano di ottimizzare la loro struttura fiscale a livello internazionale.

Inoltre, la decisione di Ferrero di trasferire parte della produzione di materie prime in Italia risiede nella volontà di mantenere una forte identità italiana e un impegno verso la qualità del prodotto. Tuttavia, questo movimento strategico si inserisce anch'esso in un quadro di massimizzazione del profitto, in linea con le pratiche *corporate* generalmente accettate e sviluppate da molte aziende.

La stessa Campari, anche se ha spostato la propria sede legale, continua a mantenere un forte legame con il suolo italiano con 3 dei suoi 12 stabilimenti produttivi (si contano nel numero anche gli stabilimenti delle aziende acquisite), proprio sul suolo del Bel Paese (Campari Group, 2024), con fondi stanziati in continua crescita per aumentare la capacità produttiva di essi. A conferma di ciò, si stima infatti che nel 2023 siano stati elargiti 50mln di euro per l'allargamento dell'impianto a Novi Ligure (Rinaldi, 2023).

In aggiunta a ciò, è utile esaminare come sia Campari che Ferrero abbiano attuato strategie di espansione attraverso operazioni di *M&A*, per consolidare la loro presenza sui mercati esteri e aumentare le quote di mercato. Infatti, l'approccio di Ferrero si è basato sull'inclusione e acquisizione di aziende in paesi come Inghilterra e Stati Uniti d'America, mirando a diversificare il portafoglio di prodotti e ad accedere a nuovi segmenti di consumatori.

Campari, d'altra parte, ha focalizzato le sue acquisizioni non tanto sull'area geografica, ma per ampliare la gamma di prodotti offerti, cercando di coprire un ventaglio più ampio di preferenze e tendenze di consumo.

Entrambe queste strategie riflettono non solo una ricerca di vantaggi economici immediati, ma anche una visione a lungo termine per il posizionamento competitivo e la crescita sostenibile sul mercato globale. Perciò, analizzando queste mosse attraverso un occhio critico, diventa evidente che, nonostante le apparenti divergenze

in alcune aree di attività, Campari e Ferrero condividano un impegno comune verso l'*espansione strategica*, l'*ottimizzazione delle operazioni* e la *massimizzazione del valore per gli azionisti*. Tutte azioni in linea con il panorama mondiale delle multinazionali.

4.1.2 Il ruolo del *Country of Origin*

Per capire meglio le strategie intraprese dalle due aziende è interessante esaminare le possibili spinte che si sono avute per far riportare la produzione in Italia da un lato e per continuare a voler tenere alto il nome Italia dall'altro pur spostando la sede legale e lasciando le proprie sedi produttive nel Bel Paese.

Infatti, questa spinta al ritorno di portata notevole è stata agevolata sia dal Governo italiano che dalla stessa regione Piemonte per quanto riguarda Ferrero (Ghiglione & Terazono, 2021).

Partendo da un punto di vista nazionale, e come già analizzato nel *capitolo 2.2.1*, il Governo italiano prova ormai da anni a riportare nel bel Paese le PMI e le multinazionali trasferitasi all'estero con la loro sede legale e con i loro impianti produttivi. A tal fine, attraverso il decreto legislativo n.209 del 27 dicembre 2023 di recepimento della delega fiscale in materia di fiscalità internazionale, approvato dal Consiglio dei ministri su proposta del ministro dell'Economia e Finanze (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2023), si è prevista la diminuzione fino al 50% delle tasse previste alle multinazionali che ora si trovano in Stati al di fuori dell'Unione europea o all'interno dei paradisi fiscali (IISole24h+, 2023).

Questo non solo per agevolare il *reshoring* di imprese italiane situate all'estero per ragioni economico-fiscali, ma attrarre anche multinazionali di altri paesi ad investire in Italia, dato che le agevolazioni hanno una durata prevista di massimo 6 anni dalla rilocalizzazione (*ibidem*).

Anche a livello regionale si è definita una linea di agevolazioni e supporti per l'approdo sul territorio di investimenti esteri. Ne è un esempio la Regione Piemonte che nel 2023 ha creato il cosiddetto *Team Attrazione*, che, come si evince dal nome, ha il compito di dialogare con le aziende che hanno intenzione di investire sul territorio piemontese, tramite un canale preferenziale in grado di superare quegli ostacoli amministrativi che limitano e scoraggiano le imprese estere o le stesse aziende ex nazionali, così da poterle "attrarre" (Il Team Attrazione e le sue competenze, 2024).

Lo strumento ha dato i suoi frutti sin da subito, in un contesto che già contava oltre 1.300 imprese a capitale estero, con un bacino di 150.000 dipendenti e 46 miliardi di fatturato. Questo porta il Piemonte a essere la Regione in cui si concentra il 10% degli investimenti diretti esteri fatti in Italia (Mancini, 2023).

Ovviamente questo fenomeno del ritorno non si è consolidato solamente attraverso agevolazioni economiche e canali di comunicazione preferenziale, ma grazie all'allettante idea di avvalersi del marchio *Made in Italy*, che è anche il motivo principale per cui il gruppo Campari ha voluto tenere la maggior parte delle sue attività in Italia.

Il *Made in Italy* alimentare nel 2022, aveva un valore in termini relativi di quasi 600 miliardi di euro (Coldiretti, 2024). Il valore che interessa alle aziende e per cui esse stesse pianificano di tornare in Italia, non è il valore totale del commercio, anche se questo può fornire un dato interessante su quello che potrà essere l'output potenziale, ma il valore aggiunto dato dal conseguimento della certificazione *Made in Italy*.

Questa, infatti, non è attribuita di *default* ai prodotti delle aziende, ma si pretendono alcuni standard specifici come la filiera 100% italiana, progettazione del prodotto anch'essa italiana, adozione di lavorazioni tradizionali e tipiche del paese, rispetto dell'ambiente e dei lavoratori (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2009).

Tutte caratteristiche che affascinano all'estero e che trovano dunque l'approvazione dei consumatori e una scelta preferenziale di questi prodotti, visti come l'eccellenza data da un processo di certificazione e di standard.

Proprio da questo punto di vista i due gruppi presi in analisi tendono ad avere la stessa linea operativa in questa fattispecie. Nello specifico cercano di sfruttare a pieno il marchio *Made in Italy* per assicurarsi un vantaggio competitivo sui concorrenti e sfruttare quei multipli di mercato dovuti all'adozione di esso.

Partendo dal principio, il mantenimento dei legami con il suolo del Bel Paese nasce per Ferrero dalla volontà di portare in Italia la maggior parte della produzione di materie prime, in questo caso nocciole, e dalla necessità di adempiere ai target di sostenibilità prefissatesi nel *Sustainability Report* redatto ogni anno. A questo proposito è da sottolineare come la gestione stessa dell'azienda è rimasta in Italia e molti dei suoi prodotti più iconici sono strettamente associati alla qualità e all'innovazione italiane, basti pensare alla Nutella.

Riprendendo lo sfruttamento del marchio *Made in*, la Ferrero utilizza il suo legame con esso come un forte aspetto nelle sue campagne di marketing globale, sottolineando la qualità, la tradizione e l'innovazione all'italiana. Questo ovviamente rafforza la reputazione dell'azienda come produttore di dolci di alta qualità, dato il complesso processo di ottenimento del certificato di autenticità italiana, e mantiene una connessione emotiva con i consumatori che valorizzano il prodotto.

Ed è proprio per questo motivo che Ferrero ha mantenuto una significativa porzione della sua produzione in Italia, sebbene abbia anche impianti di produzione globale per servire meglio i mercati locali esteri. Questo equilibrio tra mantenere radici italiane e ottimizzare la produzione globale è cruciale per la strategia di Ferrero. Si può concludere quindi che la decisione di non delocalizzare completamente la produzione dimostri un impegno nel mantenere un legame tangibile con l'Italia.

Dall'altro lato, con l'analisi di Campari, il panorama cambia leggermente. L'azienda, anch'essa, ha sempre mantenuto un forte legame con l'Italia, non solo per la sua storia, ma anche per il marketing del suo prodotto principale, l'aperitivo Campari, che è fortemente associato allo stile di vita italiano.

La reputazione stessa di Campari come simbolo dell'aperitivo italiano è un pilastro fondamentale della sua *identità di marca* che l'azienda valorizza costantemente attraverso strategie di marketing che enfatizzano la sua origine italiana, come nel caso sopracitato di Ferrero.

Anche in questo caso, il gruppo ha adottato una strategia di delocalizzazione parziale per la produzione e la distribuzione al fine di migliorare l'efficienza e penetrare mercati internazionali. Tuttavia, il *core business* e le decisioni strategiche rimangono fortemente ancorate in Italia, garantendo che l'italianità rimanga centrale nella quotidianità del brand.

4.1.3 Il ruolo della *governance* e della tecnologia

Punto focale di questo scritto era l'obiettivo di definire due multinazionali con un *background* simile e analizzarne gli effetti e le strategie. In questo contesto è interessante evidenziare come le due multinazionali prese in analisi rispecchino a pieno il panorama *corporate* italiano.

Da questo punto di vista, la caratteristica che accomuna Campari e Ferrero allo standard italiano è che entrambe appartengono alla categoria di aziende familiari, che in Italia sono il 90% delle aziende totali (Lazzati, 2022), con un fatturato generato di oltre l'80% del PIL totale della nazione, che dà lavoro al 75% della popolazione.

Il contesto delle aziende a conduzione familiare in Italia, come esemplificato dai dati forniti, è estremamente rilevante per il tessuto economico del paese. Queste aziende rappresentano una vasta maggioranza del panorama imprenditoriale italiano,

contribuendo in modo significativo alla produzione economica nazionale e all'occupazione. Le sfide poste dalla globalizzazione hanno avuto un impatto considerevole su queste realtà, spingendo queste imprese a compiere una scelta nevralgica tra la conservazione della loro identità di azienda familiare e la necessità di adattarsi a un mercato sempre più competitivo (KPMG, 2018).

Questo ovviamente ha portato a molte sfide profonde da parte delle *owned-family company* italiane che si son viste emergere in una decade innumerevoli complessità. Passando in rassegna quelle più importanti si possono elencare la *capacità di attrarre talenti* con competenze specialistiche che è sempre più essenziale in un mercato dalla competitività crescente, dove l'innovazione e le nuove tecnologie giocano un ruolo chiave (*ibidem*).

Conseguentemente alla competitività del mercato crescente, anche *l'ambiente legislativo in continua evoluzione* richiede alle imprese familiari di rimanere aggiornate e flessibili, adattando i loro modelli operativi per rispettare le nuove normative e cogliere le opportunità che questi cambiamenti possono offrire (*ibidem*).

In questo contesto, anche l'instabilità politica e l'enorme *disruption tecnologica* dovuta all'avvento dell'A.I. aggiungono un ulteriore strato di complessità, spingendo queste aziende a sviluppare strategie sempre più agili e innovative per mantenere la propria posizione rilevante.

Altro aspetto delicato nella vita di una impresa a conduzione familiare o incentrata su essa è senza ombra di dubbio il *passaggio generazionale*. Infatti, questo processo che va ben oltre la semplice successione ai vertici aziendali, implica una trasmissione di valori, conoscenze e responsabilità che deve essere gestita con attenzione per garantire la continuità e il futuro successo dell'azienda in quanto molto spesso non si verifica (*ibidem*).

Da questo punto di vista però, l'innovazione e la digitalizzazione rappresentano dunque non solo sfide da affrontare, ma anche opportunità da cogliere per rinnovarsi e rimanere in una posizione di importanza costante in un mercato che non perdona.

Inoltre, l'internazionalizzazione si presenta come una leva strategica fondamentale per l'espansione e la crescita delle imprese familiari italiane. Espandere la propria attività in nuovi mercati può offrire accesso a nuove risorse, clienti e opportunità, ma richiede una profonda comprensione delle diverse culture, normative e dinamiche di mercato, tutti temi affrontati nei precedenti capitoli che hanno fatto riflettere come sia un macro-trend non trascurabile.

Ultimo fattore rilevante da tenere in considerazione come sfida cresciuta con l'avvento della globalizzazione è il tema della *governance* e della *strutturazione interna* in quanto giocano un ruolo cruciale nella gestione complessiva dell'azienda. Strutture di *governance* ben definite possono facilitare la gestione delle relazioni familiari e aziendali, aiutando le imprese a navigare in periodi di transizione e cambiamento con maggiore efficacia (*ibidem*).

Delineando quelle che sono le sfide più complesse per le imprese familiari in Italia che si ritrovano a competere in un contesto internazionale dove la concorrenza si estende anche oltre i confini geografici, si può capire però, attraverso un recente studio che esse abbiano una solida dinamicità in quanto hanno registrato un significativo rimbalzo, in positivo ovviamente, post-pandemico in termini di fatturato, redditività e occupazione. Questo rimbalzo ha superato quello seguito alla crisi del 2008-2009, con un incremento del fatturato nel 2021 superiore al 20% rispetto all'anno precedente e un ROE (*Return On Equity*) che ha recuperato i livelli del 2019, raggiungendo il 10,5% (Osservatorio Riparte l'Italia, 2023).

4.2 Dall'analisi alla sintesi: conclusioni dei casi confrontati

Avendo analizzato gli aspetti chiave e le cause che potrebbero rendere più agevole la comprensione delle due strategie delle aziende, risulta interessante vedere come le politiche di *offshoring* di queste, accompagnate poi da politiche di *reshoring* in un caso, siano una ricerca al ritorno alle origini.

Ferrero e Campari hanno espanso le loro operazioni a livello globale, ma hanno anche adottato strategie di *reshoring* per quanto concerne Ferrero e strategie volte alla massimizzazione dell'uso del marchio *Made in Italy* per Campari, che sottolineano il loro impegno verso il mantenimento di una forte identità italiana, ma anche all'aspetto familiare, che guardando i siti web delle due aziende, si rivela un *fil rouge* nella narrazione di esse. Queste mosse rappresentano non solo una risposta alle dinamiche di mercato, ma anche un riconoscimento del valore intrinseco delle competenze e delle risorse locali.

Il “Piano Nocciole Italia” di Ferrero è un esempio lampante di come un'azienda possa rafforzare la propria base produttiva nel paese d'origine, promuovendo la sostenibilità e l'eccellenza del *made in Italy* nel mondo. Attraverso questo piano, Ferrero ha investito significativamente nelle capacità agricole italiane, sostenendo la filiera delle nocciole nazionale e garantendo una produzione di alta qualità data sempre dalla garanzia della nostra terra. Questa iniziativa ha non solo rafforzato la rete di fornitori locali, ma ha anche contribuito a preservare l'identità culturale dell'azienda tanto ricercata da essa.

Analogamente, Campari, pur avendo una presenza globale, ha continuato a investire in Italia, mantenendo la sua sede e molte delle sue operazioni cruciali nel paese. Questo non solo ha garantito un controllo qualitativo elevato, ma ha anche permesso al gruppo di rimanere saldamente radicato alla tradizione e all'innovazione italiana, fattori che sono essenziali per il *brand* e per la sua immagine a livello internazionale.

In entrambi i casi, il legame con il Bel Paese va oltre la semplice produzione; è un elemento chiave della loro *identità di marca* e un aspetto cruciale della loro

narrazione come detto in precedenza. Le strategie di *offshoring* e *reshoring* di Ferrero e Campari dimostrano come le aziende possano bilanciare con successo le esigenze di un mercato globale con il desiderio di mantenere e valorizzare le proprie radici culturali e familiari. Queste politiche non solo sostengono l'economia italiana, come tanto desiderato dal Governo e dalle Regioni, ma rafforzano anche la percezione delle aziende come garanti attenti e orgogliosi delle loro origini italiane nel contesto globale.

CONCLUSIONI

Giungendo alla fine dello scritto, si può cercare di trarne delle conclusioni da questo studio intrapreso e dare una risposta esaustiva alla domanda che ha mosso tutto l'elaborato: quali sono le cause, gli effetti e le ripercussioni di una strategia di delocalizzazione nel ventunesimo secolo?

Si è visto come le cause possano essere di diverso tipo e molto spesso non siano moventi settoriali o geografici ad impattare, bensì specifici dell'azienda. Non è un caso, infatti, che due aziende operanti in un settore simile, quali Ferrero e Campari, tutte e due inserite nel contesto *food e beverage*, non abbiano intrapreso la stessa strategia principale, anzi ognuna l'opposta dell'altra.

In generale il fenomeno dell'*offshoring* è molto usato in quest'epoca, poiché consente di trarre tutti i vantaggi dal *macro-trend* della globalizzazione. Da considerare però, che si stanno affermando sempre di più anche le varie tipologie di *reshoring*, che non sono altro che la conseguenza tipica di una strategia di delocalizzazione non andata a buon fine, in quanto, in maniera prettamente teorica, è come se si ritornasse sui propri passi.

Le due multinazionali descritte nella *comparative case analysis* dimostrano che si possono attuare simultaneamente due strategie differenti, come nel caso di Ferrero che si sta impegnando in questi anni a compiere un *reshoring di produzione e fornitura*, ma in un altro ramo aziendale si sta proseguendo per un *offshoring fiscale*.

È indubbio quindi che le aziende, avendo a che fare con un mercato altamente competitivo che richiede massima flessibilità ai cambiamenti e all'innovazione,

mutino costantemente alla ricerca di una efficienza maggiore che le permetta di stare al passo con i propri concorrenti e preservare, se non migliorare, la propria posizione o quota all'interno del mercato di competenza.

Analogo discorso lo si fa per gli effetti stessi di una strategia di tal tipo, in quanto il fine ultimo in tutti i casi rimane l'efficientamento della struttura organizzativa e produttiva dell'intero complesso aziendale. Proprio a tal proposito molte volte si intraprendono strategie per il ritorno (*reshoring*), in quanto delocalizzare altrove può iniziare a non essere più conveniente e dunque un possibile ritorno in patria può risultare la scelta migliore.

Perciò, dopo aver condotto questo studio, sia in maniera analitica che applicata alla realtà, si possono riassumere le cause, gli effetti e le ripercussioni di una strategia di delocalizzazione nel ventunesimo secolo con una sola parola, che è la stessa che guida tutti i mercati: *efficienza*.

RINGRAZIAMENTI

Sembrava impossibile raggiungere questo piccolo grande traguardo se mi fossi fermato al giudizio affrettato di molte persone che ho incontrato lungo il mio percorso educativo, eppure eccomi qui.

Colgo questo spazio per ringraziare calorosamente la mia relatrice Federica Brunetta per aver accolto la richiesta di trattare questo argomento per me molto importante. Un grande grazie anche alla mia tutor Chiara Bartoli, che mi ha accompagnato in tutto il percorso di stesura di questo scritto, chiarendo tempestivamente ogni mio dubbio.

Vorrei poi ringraziare mio padre, poiché mi ha sempre voluto spingere più in là dei miei limiti mentali, cercando di stimolarmi a fare sempre un passo in più e insegnandomi che a volte nella vita per fare uno step in avanti è necessario farne due indietro, cadendo e imparando la lezione senza mai smettere di buttarsi. Un grazie speciale soprattutto per non avermi mai detto di no quando mi passava qualche idea folle in testa, perché per te l'importante è che io non smetta mai di fare, perché tutto questo è alla base del successo personale e della soddisfazione umana. Infine, papà, grazie per avermi insegnato e accompagnato in questa disciplina nota come *economia*, che mi ha appassionato a tal punto da volerne fare una pietra miliare della mia carriera.

Vorrei ringraziare anche mia madre, che ha sempre saputo darmi affetto e consolarmi in tutti quei momenti bui in cui mi sentivo solo poiché non riuscivo a credere neppure

io in me stesso. Grazie per avermi insegnato a essere sempre gentile, pensare al prossimo e amare ogni cosa per il semplice fatto che la vita è una sola e non c'è abbastanza tempo per provare rancore. Grazie soprattutto per avermi infuso come mantra di vita la tua frase immortale *“ricordati di essere felice”*, perché quando ho avuto paura di buttarmi e mettermi in gioco, oppure mi sentivo solo, me la ripeteva nella mia testa e tutto si calmava perché mi venivi in mente tu.

Vorrei ringraziare mia sorella, perché anche se siamo tanto diversi alla fine quel che ho fatto, l'ho fatto grazie a lei che mi ha sempre aperto la strada battendo il sentiero davanti a me e facilitando il mio cammino. Grazie più che altro per tutte quelle sere che passavamo a casa insieme, che ci hanno unito più che mai e che mi hanno fatto rendere conto di quanto sia bello avere una sorella come te, che quando serve ti ascolta e si rende sempre disponibile.

Vorrei ringraziare anche la mia compagna, con cui sono praticamente cresciuto. Grazie per essere stata sempre dalla mia parte e non aver dubitato mai di me, ma soprattutto grazie per aver creduto nelle mie capacità e nel mio sogno, mettendo da parte l'egoismo e accettando ogni mia scelta seppur non fosse quella più felice per te.

Grazie anche a Roma e a tutte le persone che ho incontrato qui, che mi hanno cambiato, fatto crescere e fatto riassaporare di nuovo la felicità.

Grazie.

-Alberto Viberti

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alberto Viberti', written in a cursive style.

INDICE TAVOLE

Tavola 1.1 Processo di attuazione del dovere di diligenza.....	11
Tavola 1.2 Globalization is in retreat for the first time since the Second World War	14
Tavola 1.3 Announced greenfield projects, international project finance deals and cross-border M&As, by economic grouping, 2021–2022	20
Tavola 1.4 Value and number of announced greenfield projects, international project finance deals and cross-border M&As, 2013–2022.....	21
Tavola 2.1 Job Announcements, Reshoring vs. FDI	29
Tavola 2.2 Distribuzione del campione di imprese manifatturiere per modalità di produzione e di approvvigionamento a feb-2022	30
Tavola 2.3 Tasso di chiusura indotto dal Covid-19, tra le imprese italiane.....	32
Tavola 2.4 Percentuale delle aziende italiane che hanno subito oltre il 30% di riduzione del fatturato	34
Tavola 2.5 L’impatto dell’A.I. sul lavoro in Italia.....	38
Tavola 2.6 Cosa porta al successo di una strategia di posizione	42
Tavola 3.1 Albero genealogico famiglia Ferrero.....	46
Tavola 3.2 Expanding Ferrero Portfolio.....	47
Tavola 3.3 Consolidated net turnover of the Italian confectionery and branded chocolate manufacturer Ferrero from 2011 to 2022 (in billion euros).....	49
Tavola 3.4 Value of worldwide chocolate confectionery and cocoa product exports in 2022, by country (in million U.S. dollars).....	51
Tavola 3.5 2019 Hazelnut production (%)	55
Tavola 3.6 Net sales of Gruppo Campari worldwide from 2013 to 2022	60
Tavola 3.7 Organigramma Campari Group.....	61
Tavola 3.8 Leading spirits producers worldwide in 2022, by number of brands	63
Tavola 3.9 Origin-destination matrix of relocations by firms with a market capitalization of at least one billion (2000-2021)	66

OPERE CITATE

- (2013). In G. d. Taranto, *La globalizzazione diacronica* (p. 97-99). Torino: Giappichelli Editore.
- ANSA. (2023, Settembre 15). *15 anni fa Lehman Brothers, un incubo che fa ancora paura*. Tratto da ANSA: https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2023/09/15/15-anni-fa-lehman-brothers-un-incubo-che-fa-ancora-paura_cfae500f-0022-487d-93c0-96ac9db5e7fc.html
- Bartoli, C. (2022). *Dall'Italia al Mondo. Le acquisizioni delle imprese italiane all'estero*. Roma: Eurlispes.
- Belcredi, M., Faverrani, L., & Signori, A. (2023, Giugno). *Così non fan tutte. An analysis of Italian companies moving abroad*. Tratto da Centri di Ricerca - UniCatt: <https://centridiricerca.unicatt.it/fin-gov-Cosi%20non%20fan%20tutte%20final%20June%202023%20clean.pdf>
- Bentivogli, M. (2022, Maggio). *Come l'intelligenza artificiale sta ridisegnando il lavoro*. Tratto da Harvard Business Review: <https://www.hbritalia.it/draft/2022/05/02/news/come-lintelligenza-artificiale-sta-ridisegnando-il-lavoro-15268/>
- Bergantino, A. (2024, Gennaio 15). *Da Panama a Suez, la crisi dei canali affossa il commercio globale*. Tratto da La gazzetta del Mezzogiorno: <https://www.lagazzettadelmezzogiorno.it/news/editoriali/1466406/da-panama-a-suez-la-cri-si-dei-canal-i-affossa-il-commercio-globale.html>
- Borin, A., & Cristadoro, R. (2014, Ottobre). *Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali*. Tratto da Banca d'Italia: https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0243/QEF_243.pdf
- Borsa Italiana. (2024). *Cos'è l'OCSE e quali sono i suoi obiettivi*. Tratto da Borsa Italiana: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/ocse-116.htm>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W W Norton & Co.
- Buckley, P. (2018). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave MacMillan.
- Campari Group. (2023). *Campari Group Corporate Presentation 2023*. Tratto da Campari Group: https://www.camparigroup.com/sites/default/files/Corporate%20Presentation%2023_%20Final.pdf
- Campari Group. (2024). *Acquisizioni*. Tratto da Campari Group: <https://www.camparigroup.com/it/page/investors/acquisizioni-e-cessioni>

- Campari Group. (2024). *Gruppo Campari oggi*. Tratto da Gruppo Campari: <https://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid213119.pdf>
- Capuzzo, N. (2021, Agosto 25). *Non piace a tutti il reshoring delle nocciole di Nutella*. Tratto da SupplyChainItaly: <https://www.supplychainitaly.it/2021/08/25/non-piace-a-tutti-il-reshoring-delle-nocciole-di-nutella/>
- Chow, T., Huang, S., & Klassen, K. (2022). The influence of corporate income taxes on investment location: The influence of corporate income taxes on investment location: Evidence from corporate headquarters relocations Evidence from corporate headquarters relocations. Research Collection School Of Accountancy.
- Coldiretti. (2024). *Unesco: il valore della filiera del cibo Made in Italy sale a 600 mld*. Tratto da Coldiretti: <https://www.coldiretti.it/economia/unesco-il-valore-della-filiera-del-cibo-made-in-italy-sale-a-600-mld#:~:text=ARTICOLO%20%7C%20Economia-,Unesco%3A%20il%20valore%20della%20filiera%20del%20cibo%20Made,Italy%20sale%20a%20600%20mld&text=Il%20cibo%20è%20div>
- Consiglio europeo. (2024, Gennaio 3). *Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici*. Tratto da Consiglio dell'Unione Europea: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/>
- Davide Campari - S.p.A. (2001). *Prospetto Informativo relativo all'Offerta Pubblica di Vendita*. Tratto da Borsa italiana: https://www.borsaitaliana.it/prospetti-informativi/530pros_1_it.pdf
- De Cesare, C. (2020, Giugno 23). Olanda, perché le aziende italiane si spostano? I vantaggi e la delocalizzazione «politically correct». *Corriere della Sera - L'economia*.
- DevInterface. (2024). *Outsourcing vs offshoring*. Tratto da DevInterface: <https://www.devinterface.com/it/blog/outsourcing-vs-offshoring>
- Edizioni Simone. (2024). *Definizione Economica Multinazionale*. Tratto da Dizionari Simone: <https://dizionari.simone.it/6/multinazionale>
- Edizioni Simone. (2024). *Definizione Giuridica Multinazionale*. Tratto da Dizionari Simone: <https://www.treccani.it/enciclopedia/multinazionale/#>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. In *The Academy of Management Review* (p. 532-550). Academy of Management.
- Enciclopedia italiana "La Treccani". (2020). *Beverage*. Tratto da Enciclopedia Treccani: [https://www.treccani.it/vocabolario/beverage_\(Neologismi\)#](https://www.treccani.it/vocabolario/beverage_(Neologismi)#)
- Enciclopedia italiana "La Treccani". (2024). *DOLCIARIA, INDUSTRIA*. Tratto da Enciclopedia Treccani: [https://www.treccani.it/enciclopedia/industria-dolciaria_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/industria-dolciaria_(Enciclopedia-Italiana)/)
- Enciclopedia italiana "La Treccani". (2024). *Globalizzazione mercati*. Tratto da Enciclopedia Treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione/>

- Enciclopedia italiana "La Treccani". (2024). *Multinazionale: definizione*. Tratto da Enciclopedia Treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/multinazionale/#>
- European Commission. (2024). *Types of Investments*. Tratto da Access2Markets: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/types-investment>
- European Parliament. (2024, Marzo). *Il Parlamento europeo approva la legge sull'intelligenza artificiale*. Tratto da Parlamento Europeo: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20240308IPR19015/il-parlamento-europeo-approva-la-legge-sull-intelligenza-artificiale>
- Ferrero. (2021). *Una storia di Famiglia*. Tratto da FERRERO: <https://www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia>
- Ferrero. (2022). *Ferrero Sustainability Report 2022*. Tratto da Ferrero: https://www.ferrerosustainability.com/int/sites/ferrerosustainability_int/files/homepage-annual-report/2023-06/ferrero-sr22_230621.pdf
- Ferrero. (2022/2023). *I nostri numeri*. Tratto da FERRERO: <https://www.ferrero.it/i-nostri-numeri>
- Ferrero. (2024). *I NOSTRI UFFICI NEL MONDO*. Tratto da Ferrero Careers: <https://www.ferrerocareers.com/it/it/>
- FERRERO. (2024). *La nostra eccellenza*. Tratto da Qualità FERRERO: <http://qualita.ferrero.it/nocciole.html#:~:text=Acquistiamo%20le%20nostre%20nocciole%20principalmente,e%20la%20fine%20di%20settembre.>
- Fontana, A., Pensa, C., & Pignatti, M. (2023, Giugno 7). *Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica*. Confindustria - Centro Studi.
- Fontanelli, L. (2021, Maggio 10). *Il commercio internazionale di dolci e cioccolato dell'anno del Covid -19*. Tratto da BPER Magazine: <https://www.bper.it/perche-sceglierci/magazine/estero/articoli/il-commercio-internazionale-di-dolci-e-cioccolato-dell-anno-del-covid-19#:~:text=Nello%20scorso%20decennio%2C%20il%20commercio,crescita%20medio%20annuo%20del%205.5%25.>
- Franco, M. (2021). *Outsourcing and Offshoring*. London: IntechOpen.
- Galli, G., & Bursi, T. (2020). *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli s.r.l.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2009, Novembre 20). *LEGGE 20 novembre 2009, n. 166*. Tratto da Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2009/11/24/274/so/215/sg/pdf>
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2023, dicembre 27). *DECRETO LEGISLATIVO 27 dicembre 2023, n. 209*. Tratto da Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana: https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?

atto.dataPubblicazioneGazzetta=2023-12-28&atto.codiceRedazionale=23G00222&elenco30giorni=true

- Ghiglione, D., & Terazono, E. (2021, Agosto 22). *Farmers fear for their land as hazelnuts spread across Italy's hills*. Tratto da Financial Times: <https://www.ft.com/content/d20709a5-68b9-4261-a8a0-97f68e6c086f>
- Guahk, Y. (2024). F&B Division. Roma: Luiss University Press.
- Il Sole 24 ore. (2023, Marzo 31). *La burocrazia affossa le PMI: il Made in Italy, da solo, non le può salvare*. Tratto da Il Sole 24 ore: <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/03/31/burocrazia-pmi-madeinitaly/>
- Il Team Attrazione e le sue competenze*. (2024). Tratto da Regione Piemonte: <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/sviluppo/attrazione-investimenti/team-attrazione-sue-competenze>
- IlSole24h+. (2023, ottobre 22). *Leo: tasse più basse del 50% a imprese che tornano in Italia*. Tratto da ilsole24h: <https://www.ilsole24ore.com/art/leo-tasse-piu-basse-50per cento-imprese-che-tornano-italia-AFNsPQLB>
- Institute for the Future (IFTF). (2017, Luglio 12). *EMERGING TECHNOLOGIES' IMPACT ON SOCIETY & WORK IN 2030*. Tratto da Dell Technologies: https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFTFforDellTechnologies_Human-Machine_070517_readerhigh-res.pdf
- Irwin, D. (2022). *Globalization is in retreat for the first time since the Second World War*. Tratto da Peterson Institute for International Economics: <https://www.piie.com/research/piie-charts/globalization-retreat-first-time-second-world-war>
- ISFOL. (2011). Il fenomeno delle esternalizzazioni in Italia. ISFOL.
- Islam, R., Fakhrorazi, A., & Hartini, H. (2019). GLOBALIZATION AND ITS IMPACT ON INTERNATIONAL BUSINESS. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 256-262. Tratto da ResearchGate.
- ISTAT. (2019). *Rallenta la tendenza a delocalizzare all'estero attività o funzioni aziendali*. Tratto da ISTAT - Istituto Nazionale di Statistica: https://www.istat.it/it/files/2019/06/REPORT-TRASFERIMENTO-PRODUZIONE-ALLESTERO_2019.pdf
- Kedia, B., & Mukherjee, D. (2008). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*.
- KPMG. (2018). *Il barometro delle imprese familiari europee*. Tratto da Assets KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/11/Il-barometro-delle-imprese-familiari->

2018.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fassets.kpmg.com%2Fcontent%2Fdam%2Fkpmg%2Fit%2Fpdf%2F2018%2F11%2FII

KPMG International Cooperative. (2015). *The ItalianWay*. Tratto da KPMG cutting through complexity: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/it-KPGMTheItalianWay\(ItalyWorks2015\).pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/it-KPGMTheItalianWay(ItalyWorks2015).pdf)

L.Daft, R. (2021). La struttura organizzativa di Ferrero tra globalizzazione ed internazionalizzazione. In *Organizzazione aziendale* (p. 130-131). Maggioli Editore.

La Stampa. (2022, Aprile 19). *Slowbalization, la globalizzazione rallentava prima di covid e guerra*. Tratto da La Stampa - Finanza: <https://finanza.lastampa.it/News/2022/04/19/slowbalization-la-globalizzazione-rallentava-prima-di-covid-e-guerra/NjNfMjAyMi0wNC0xOV9UTEI>

Lassini, U. (2024). *Gruppo Campari*. Tratto da Università degli studi di Verona: <https://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid198779.pdf>

Lazzati, C. (2022, Aprile 11). *Aziende familiari, il primato italiano in Europa. E quasi il 90% ha un ceo della famiglia*. Tratto da la Repubblica: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/trend/2022/04/11/news/retail_impres_familiari_primato_in_italia-345019650/

lenteubblica.it. (2018, Ottobre 18). *Aziende Italiane all'Estero: dati e ragioni dell'Emigrazione. LentePubblica.it, il quotidiano partecipativo della P.A.*

Mallet, S. (2022). *Addio alla globalizzazione con un'inflazione elevata*. Tratto da Wall Street Italia: <https://www.wallstreetitalia.com/opinioni/addio-alla-globalizzazione-con-inflazione-elevata/>

Mancini, G. (2023, Novembre 17). In Piemonte nasce il «Team Attrazione», uno strumento per favorire gli investimenti. *Il Sole 24h*.

Marazzi, M. (2021, Dicembre 9). *Cina-Wto, 20 anni in progress ma intanto il mondo è cambiato*. Tratto da MF- Milano Finanza: https://www.milanofinanza.it/news/cina-wto-20-anni-in-progress-ma-intanto-il-mondo-e-cambiato-202112091412085422?refresh_cens

Marvasi, E. (2022). In *GLOBAL VALUE CHAIN RESILIENCE AND RESHORING DURING COVID-19: CHALLENGES IN A POST-COVID WORLD* (p. 5-21). Roma: Università degli Studi Roma Tre.

McKinsey Global Institute. (2017, Gennaio). *A FUTURE THAT WORKS: AUTOMATION, EMPLOYMENT, AND PRODUCTIVITY*. Tratto da McKinsey & Company: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/mgi-a-future-that-works_full-report.pdf

Millar, K. (s.d.). *Reshoring Initiative 2022 Data Report*. 2022: Reshoring Initiative.

- Mincuzzi, A. (2021, Febbraio 4). Non solo Nutella, con una maxi-fusione Giovanni Ferrero ha creato un nuovo gruppo in Belgio. *Il Sole 24h*.
- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (2022-2023). *L'ITALIA NELL'ECONOMIA INTERNAZIONALE*. Tratto da Rapporto ICE 2022-2023: https://www.ice.it/it/statistiche/Repository/Rapporto/ICE_2023_Rapporto_web.pdf
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy. (2024). *Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali*. Tratto da Ministero delle Imprese e del Made in Italy: <https://pcnitalia.mise.gov.it/index.php/it/linee-guida-ocse-2>
- Ministero dell'economia e delle finanze. (2024). *WTO - Organizzazione Mondiale del Commercio*. Tratto da MEF - Dipartimento delle Finanze: <https://www.finanze.it/it/Fiscalita-dellUnione-europea-e-internazionale/organizzazioni-internazionali/wto/>
- OECD. (2022, Marzo). *La guerra in Ucraina: conseguenze economiche e sociali e implicazioni per le politiche pubbliche*. Tratto da OECD - Library: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/a148fedd-it/index.html?itemId=/content/publication/a148fedd-it>
- OECD. (2023). GUIDELINES FOR MULTINATIONAL ENTERPRISES. In *OECD GUIDELINES FOR MULTINATIONAL ENTERPRISES ON RESPONSIBLE BUSINESS CONDUCT* (p. 12-13).
- OECD. (2023). *Presentation: OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct - 2023 Edition*. Tratto da Guidelines OECD: <https://mneguidelines.oecd.org/targeted-update-of-the-oecd-guidelines-for-multinational-enterprises.htm>
- OECD. (2024). *GUIDA DELL'OCSE SUL DOVERE DI DILIGENZA PER LA CONDOTTA D'IMPRESA RESPONSABILE*. Tratto da Guidelines OECD: <https://mneguidelines.oecd.org/Guida-dell-ocse-sul-dovere-di-diligenza-per-la-condotta-d-impresa-responsabile.pdf>
- OECD. (2024, Febbraio). *OECD-UNSD Multinational Enterprise Information Platform*. Tratto da OECD: <https://www.oecd.org/sdd/its/mne-platform.htm>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Insieme costruiamo politiche migliori per una vita migliore*. Tratto da OECD.org: <https://www.oecd.org/apropositodi/>
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & P. Willcocks, L. (2023). *Global Outsourcing and Offshoring*. London: Palgrave McMillan.
- Osservatorio Riparte l'Italia. (2023, Febbraio 01). *Le imprese familiari sono solide e dinamiche, attenzione al passaggio generazionale*. Tratto da Riparte l'Italia - THINK TANK Quotidiano: <https://www.ripartelitalia.it/le-imprese-familiari-sono-solide-e-dinamiche-attenzione-al-passaggio-generazionale-il-documento/>

- Parlamento Europeo. (2023). *Catene del Valore Globali*. Tratto da Parlamento Europeo: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702582/EXPO_STU\(2023\)702582\(SUM01\)_IT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702582/EXPO_STU(2023)702582(SUM01)_IT.pdf)
- Pensa, C., & Pignatti, M. (2018, Aprile 11). *Dazi USA: danni per tutti e rischi di guerra commerciale*. Tratto da Confindustria - Centro Studi: <https://www.sipotra.it/old/wp-content/uploads/2018/04/Dazi-USA-danni-per-tutti-e-rischi-di-guerra-commerciale.pdf>
- Pignatti, M., Pensa, C., Puccioni, C., & Fiorindi, G. (2023, Settembre 9). In aumento le imprese manifatturiere italiane che scelgono fornitori domestici. *NOTA DAL CSC - scenari geoeconomici*, p. 3-10.
- Politecnico di Milano. (2024, Marzo). *Intelligenza Artificiale, significato e applicazioni dell'AI*. Tratto da Osservatorio Artificial Intelligence: https://blog.osservatori.net/it_it/intelligenza-artificiale-funzionamento-applicazioni
- Redazione ANSA. (2021, Marzo 6). *Nocciole, Italia si conferma il secondo produttore al mondo*. Tratto da ANSA: https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/mondo_agricolo/2021/03/06/nocciol-e-italia-si-conferma-il-secondo-produttore-al-mondo_135d5597-327c-44d2-9751-0af6ab38fc3e.html#:~:text=ROMA%20%2D%20L%27Italia%20conserva%20il,anata%20rispetto%20a%20quella%20
- Rinaldi, A. (2023). Campari, il ceo: «Investimenti per 600 milioni, a Novi Ligure raddoppieremo la produzione». *L'Economia - Corriere della Sera*.
- Sandrine, L. (2019). *Globalizzazione e Multinazionali*. Tratto da unife: <https://www.unife.it/economia/lm.economia/insegnamenti/analisi-dei-settori-produttivi/materiale-didattico-a-a-2017-18/lez-7-globalizzazione-multinazionali>
- Statista. (2022). *Leading beverage companies worldwide in 2022, based on sales*. Tratto da Statista: <https://www.statista.com/statistics/307963/leading-beverage-companies-worldwide-based-on-net-sales/>
- Statista. (2023). *Confectionery worldwide*. Tratto da Statista: <https://www.statista.com/study/112527/confectionery-worldwide/>
- Statista. (2023, Febbraio). *Net sales of Gruppo Campari worldwide from 2013 to 2022*. Tratto da Statista: <https://www.statista.com/statistics/411570/gruppo-campari-net-sales-worldwide/>
- Statista. (2023). *Spirits market worldwide*. Tratto da Statista: <https://www.statista.com/study/66111/spirits-market-worldwide/>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2022). *INTERNATIONAL INVESTMENT TRENDS*. Tratto da World Investment Report 2023: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_ch01_en.pdf
- Vecchi, A. (2017). In *Reshoring of Manufacturing* (p. 44-45). Springer.

Verbeke, A., Coeurderoy, R., & Matt, T. (2018). Journal of International Business Studies. In *The future of international business research on corporate globalization that never was...* (p. 1101-1112). Calgary, Canada: JIBS.

Wikipedia. (2024). *Ferrero (azienda)*. Tratto da Wikipedia - L'enciclopedia libera: [https://it.wikipedia.org/wiki/Ferrero_\(azienda\)#Marchi](https://it.wikipedia.org/wiki/Ferrero_(azienda)#Marchi)

Wikipedia. (2024). *Global value chain*. Tratto da Wikipedia "The Free Encyclopedia": https://en.wikipedia.org/wiki/Global_value_chain

Wikipedia. (2024). *Investimento diretto all'estero*. Tratto da Wikipedia - L'enciclopedia libera: https://it.wikipedia.org/wiki/Investimento_diretto_all%27estero#:~:text=Si%20suol%20distinguere%20tra%3A,un%27azienda%20del%20paese%20estero

Wikipedia. (2024). *Ostruzione del Canale di Suez del 2021*. Tratto da Wikipedia - l'enciclopedia libera: [https://it.wikipedia.org/wiki/Ostruzione_del_Canale_di_Suez_del_2021#:~:text=Il%2023%20marzo%202021%2C%20alle,Egitto\)%20provocandone%20l%27ostruzione](https://it.wikipedia.org/wiki/Ostruzione_del_Canale_di_Suez_del_2021#:~:text=Il%2023%20marzo%202021%2C%20alle,Egitto)%20provocandone%20l%27ostruzione).

Xing, Y. (2021). Global Value Chains and the US–China Trade War. In *Global Supply Chains, Geopolitics, and Trade Wars* (p. 23-40). Cambridge University Press.

Yin, R. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. In *Administrative Science Quarterly* (p. 58-65). Johnson Graduate School of Management.