



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di laurea magistrale in Strategic Management

Cattedra di Economia per il management

Reshoring: aspetti politici ed economici del ritorno in patria

Prof.ssa Rita Mascolo

RELATORE

Prof. Giuseppe De Luca

CORRELATORE

Ludovica Attianese 760671

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

Reshoring: aspetti politici ed economici del ritorno in patria

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO I – IL FENOMENO DELL’OFFSHORING	7
<i>1.1 DEFINIZIONE E LE VARIE FORME DI OFFSHORING</i>	7
<i>1.2 LA RATIO DELL’OFFSHORING</i>	13
<i>1.3 CENNI SULLA EVOLUZIONE STORICA DEL FENOMENO</i>	18
<i>1.4 DRIVER DELL’OFFSHORING.....</i>	21
<i>1.5 RISCHI/LIMITI DELLE STRATEGIE DI OFFSHORING.....</i>	26
<i>1.6 LA RISPOSTA ITALIANA AL FENOMENO</i>	29
<i>1.6.1 Cases study: il distretto tessile di Prato e quello di Carpi</i>	31
<i>1.7 L’IMPATTO DELL’OFFSHORING SUI LAVORATORI E SUI CONSUMATORI.....</i>	34
<i>1.7.1 Il punto di vista del demand-side: la reazione del consumatore.....</i>	36
CAPITOLO II – CAMBIO DI STRATEGIA: IL FENOMENO DEL BACKSHORING	40
<i>2.1 INQUADRAMENTO TEORICO</i>	40
<i>2.2 DEFINIZIONE CONTROVERSA E LE DIVERSE MODALITÀ</i>	44
<i>2.3 COMPLESSITÀ DEL FENOMENO</i>	50
<i>2.4 LE RAGIONI DEL RITORNO IN PATRIA</i>	58
<i>2.5 IL BACKSHORING ITALIANO.....</i>	63
CAPITOLO III – REAZIONE DEL CONSUMATORE AL RESHORING	71
<i>3.1 OBIETTIVO DELLA RICERCA</i>	71
<i>3.2 NOTA METODOLOGICA</i>	77
<i>3.3 ANALISI E TRATTAMENTO DEI DATI.....</i>	78
<i>3.4 DOMANDE POSTE NEL SONDAGGIO.....</i>	83
<i>3.4.1 Seconda sezione</i>	83
<i>3.4.2 Terza sezione del sondaggio</i>	88
<i>3.4.3 Quarta sezione del sondaggio</i>	98
<i>3.4.4 Ultima sezione del sondaggio</i>	104
<i>3.5 RISULTATI DELL’INDAGINE</i>	108

CAPITOLO IV – POLITICA A SUPPORTO DELLA STRATEGIA DI BACKSHORING	110
<i>4.1 LA POSIZIONE DEI GOVERNI PER INCENTIVARE IL BACKSHORING</i>	110
<i>4.2 AZIONI DEL GOVERNO ITALIANO ATTE A PROMUOVERE IL FENOMENO</i>	111
<i>4.3 IL FENOMENO NEGLI USA IN RIFERIMENTO AL MERCATO MANIFATTURIERO</i>	118
<i>4.4 LA POSIZIONE DELL’UNIONE EUROPEA</i>	122
CONCLUSIONI.....	127
BIBLIOGRAFIA.....	129
SITOGRAFIA	135

INTRODUZIONE

Il fenomeno del reshoring, o backshoring, consiste nella decisione degli imprenditori di riportare nella propria patria l'intera o parte della produzione dopo aver sperimentato il fenomeno opposto, ovvero l'offshoring, cioè la collocazione dell'intera o parte dell'attività produttiva in un paese estero. Le cause che hanno spinto molti imprenditori ad optare per l'offshoring sono svariate, ma quella che emerge è soprattutto la possibilità di accedere a risorse a basso costo, in particolare, in termini di disponibilità di manodopera più conveniente. Ma, allo stesso tempo, tanti sono gli aspetti negativi che l'offshoring ha portato con sé e ciò ha indotto gli imprenditori a fare marcia indietro ritornando a produrre in patria. La ratio del reshoring trova la sua ragion d'essere prevalentemente da fattori interni e, in particolare, il "made in" gioca sempre di più un ruolo rilevante, riconoscendo un valore aggiunto alle produzioni locali. Questo emerge in modo lapalissiano soprattutto in Italia, dove le principali motivazioni alla base del *reshoring* sono legate proprio all'esigenza di livelli elevati di qualità delle produzioni, alla volontà di avvalersi dell'etichetta *Made in Italy*, per garantirsi un vantaggio competitivo nei mercati di riferimento, alla riduzione dei costi e dei problemi gestionali legati alla logistica. Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire lo studio sul reshoring sono state, soprattutto, la relazione immediata del fenomeno con le politiche macroeconomiche e l'insistenza di una sorta di orgoglio personale dei nostri imprenditori verso una produzione di qualità che, in certi settori, solo il "made in Italy" riesce a dare. L'obiettivo che mi sono prefisso è stato quello di condurre un'indagine multiforme, mettendo in rilievo aspetti economici, politici ma anche

sociali: infatti ho cercato di captare la risposta dei consumatori al cospetto di tale fenomeno. A tale scopo, per verificare l'impatto del *reshoring* sui consumatori italiani, è stata condotta una ricerca empirica basata sui dati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario online distribuito mediante link tramite piattaforme di social network (come Instagram, LinkedIn, WhatsApp), prefissando le persone che lo avrebbero ricevuto. Inoltre, si è cercato di sfruttare le connessioni personali dei rispondenti chiedendo loro di condividere il link del sondaggio, così da raggiungere un target di riferimento più ampio. Come metodo di campionamento, si è scelto di utilizzare il *campionamento a palle di neve o valanga*, un metodo nel quale i rispondenti reclutano ulteriori partecipanti. Questo campionamento ha permesso di ottenere un totale di 206 risposte, con un campione composto sia da uomini che donne, di diverse fasce di età e residenti in diverse zone d'Italia.

Il lavoro si divide in quattro capitoli:

Il primo descrive il fenomeno dello *reshoring*, della sua nascita ed evoluzione. I vantaggi che esso ha portato e gli svantaggi che si sono presentati. Il tutto arricchito da veri cases study focalizzati sulle imprese manifatturiere italiane.

Il secondo capitolo si occupa del cambio della strategia: il ritorno alla produzione in patria, cioè l'attuazione dello *reshoring*. Si è cercato di mettere in risalto la ratio sottesa a tale fenomeno, le conseguenze di tale scelta e l'evoluzione di esso in Italia.

Il terzo si proietta nell'attualità, attraverso l'esame delle reazioni dei consumatori di fronte alle decisioni delle aziende di attuare il *reshoring*. Tale esame viene sviluppato attraverso la somministrazione di quesiti e porta alla conclusione che la decisione aziendale di *reshoring* rappresenta una strategia *win-win*, capace di soddisfare le esigenze dei consumatori, reindustrializzare il tessuto produttivo e contribuire

positivamente al rinvigorimento della competitività aziendale italiana nel mercato globale.

Si conclude col capitolo quarto, ove si evidenzia quanto le politiche economiche del governo possano influire sulle scelte degli imprenditori a scegliere il ritorno in patria e quanto sia determinante una politica macroeconomica nella promozione del backshoring, soprattutto perché “l’attuale consumatore è sempre più protagonista nelle fasi della produzione” e richiede, nel contempo, che il prodotto che andrà ad acquistare sia un prodotto di alta qualità e di rapida consegna.

La realizzazione di questo lavoro è stata fonte di arricchimento non solo dal punto di vista dello studio dell’economia ma, soprattutto sul piano sociologico e psicologico in quanto mi ha fatto capire come una scelta imprenditoriale possa avere delle conseguenze nel modo di vivere e di comportarsi dei consumatori che sono i veri protagonisti della domanda e dell’offerta di mercato.

CAPITOLO I – Il fenomeno dell’Offshoring

1.1 Definizione e le varie forme di offshoring

L’*offshoring* è un fenomeno che ha alimentato, a partire dagli anni duemila, un interessante dibattito pubblico, prima negli Stati Uniti e poi successivamente anche in Italia. La diffusione di questa strategia ha incrementato l’attenzione di numerosi studiosi, spingendoli ad approfondire il fenomeno e provando a fornire una definizione precisa di offshoring.

La letteratura ci offre varie definizioni di offshoring che possono essere divise in due grandi filoni di ricerca. Il primo gruppo di studiosi definisce l’*offshoring* come una “storica e continua frammentazione del processo produttivo”, evidenziando come l’offshoring comporti la suddivisione delle attività produttive tra più sedi.¹ Yeats, invece, parla dell’offshoring come *production sharing*.² Jones e Kierzkowski descrivono la frammentazione internazionale della produzione come “lo spezzettamento o la disintegrazione del processo produttivo”.³

Il secondo gruppo di studiosi, invece, che si potrebbe definire “Mankiw-like offshoring”, considera l’*offshoring* come una strategia che aiuta l’impresa a commerciare, in particolare nel settore dei servizi. Infine, Blinder distingue tra esternalizzazione e offshoring in questi termini, “un posto di lavoro viene esternalizzato quando la mansione (task) viene svolta da un’altra impresa”, mentre

¹ Grossman Gene M; Rossi-Hansberg E., 2006, The *rise of Offshoring: It’s Not wine for Cloth Anymore*. Economic Policy.

² Yeats AJ, 1999; Just How big is Global Production Sharing? Oxford University Press.

³ Jones RW, 1997; *Globalization and the Consequences of international Fragmentation*. NBER Working Paper Series.

“offshoring significa delocalizzare il lavoro in un altro Paese sia che esso rimanga all’interno dell’impresa, sia che venga affidato ad un’altra impresa”.⁴

Tuttavia, a causa dell’insufficienza/carenza di dati sul fenomeno non esiste ancora una definizione precisa di tale strategia. Per far fronte a questa mancanza, l’Ufficio Statistico Nazionale Italiano (ISTAT) nel suo *Rapporto Annuale 2024*, fornisce una panoramica della situazione economica italiana. In particolare, il rapporto menziona il fenomeno dell’offshoring come *international sourcing*, descrivendo tale strategia come una delle leve competitive più adottate dalle aziende italiane per contrastare la concorrenza internazionale⁵. In base a questa prospettiva, l’offshoring rappresenta un’arma a doppio taglio: da un lato ha permesso una presenza maggiore delle imprese italiane nelle catene globali del valore, ma dall’altro ha reso il settore produttivo più debole agli shock esterni.

In linea generale, definiamo l’*offshoring* come una strategia di decentramento aziendale che prevede sia “l’esternalizzazione di attività e servizi presso una diversa organizzazione sia la creazione di proprie unità organizzative all’estero”⁶.

Il fulcro di tale definizione è pertanto il posizionamento geografico; assistiamo a un’operazione di offshoring quando l’impresa decide di cessare o ridurre la propria attività nel paese di origine, spostandola in altri paesi (*offshoring* ≠ *domestic sourcing*).

In altri termini, l’*offshoring* prevede una “ristrutturazione” dell’attività aziendale. Ad ogni modo, affinché si possa parlare di offshoring, come ha evidenziato Bardham, devono essere generalmente soddisfate tre condizioni, ovvero:

⁴ Blinder AS., 2006, *Offshoring: The next industrial revolution?* Foreign Affairs.

⁵ Rapporto annuale 2021, Istat.it

⁶ Fontana F., Boccardelli P., 2015, p. 113; *Corporate strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita.* Hoepli.

1. Il paese in cui l'impresa operava fosse un paese sviluppato.
2. Il nuovo paese meta dell'offshoring deve essere un paese in via di sviluppo.
3. L'attività precedentemente esternalizzata viene rilocalizzata di nuovo nel paese di origine dell'impresa.⁷

Dalla definizione sopracitata, l'errore di molti studiosi e accademici è confondere la decisione di delocalizzare (*offshoring*) con una strategia simile, ossia l'*outsourcing*. Spesso, infatti, si cade nell'equivoco di considerarli come sinonimi, anche se andrebbero tenuti distinti.

Il termine *outsourcing* trova la sua ratio nella considerazione di nuovi confini aziendali. In altre parole, l'impresa pratica *outsourcing* quando decide di non produrre più internamente determinati prodotti o servizi ma di acquistarli da fornitori terzi, che possono essere localizzati tanto nel Paese di origine dell'impresa quanto all'estero (logica *make or buy*)⁸. Da qui il significato letterale di “sorgente esterna”.

Al contrario, l'offshoring è una strategia molto più estrema poiché, anziché affidarsi a fornitori esterni, l'impresa decide di spostare le proprie attività economiche verso Paesi terzi; pertanto, la sua *ratio* è principalmente localizzativa.

Dunque, per il management aziendale, è essenziale capire “a chi e dove” trasferire l'attività produttiva al fine di godere dei vantaggi attesi dalla delocalizzazione. In particolare, secondo l'interpretazione di Tallman, prima di intraprendere la strada dell'esternalizzazione, l'impresa ha a disposizione diverse strategie di *offshoring* e *outsourcing*, basate rispettivamente sui vantaggi localizzativi e di internalizzazione.

In altre parole, il manager aziendale deve valutare se i vantaggi di internalizzazione,

⁷ Ivi. Pp-146-147.

⁸ Bursi T., Galli G, 2020; *Offshoring e Reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano.

ossia quei vantaggi legati al controllo dell'attività nel paese di origine, superano i vantaggi localizzativi, legati invece alla posizione geografica. In merito a ciò, lo studioso Tallman, attraverso la rappresentazione di una matrice (Fig. 1.1) offre una spiegazione più chiara del fenomeno. Il grafico sottostante rappresenta le diverse alternative possibili, collocando sull'asse delle ordinate (asse Y) *l'internalization advantage*, ossia i vantaggi derivanti dall'internalizzazione delle attività, mentre, sull'asse delle ascisse (asse X) il *Foreign location specific advantage*, cioè i vantaggi dovuti alla localizzazione estera.⁹

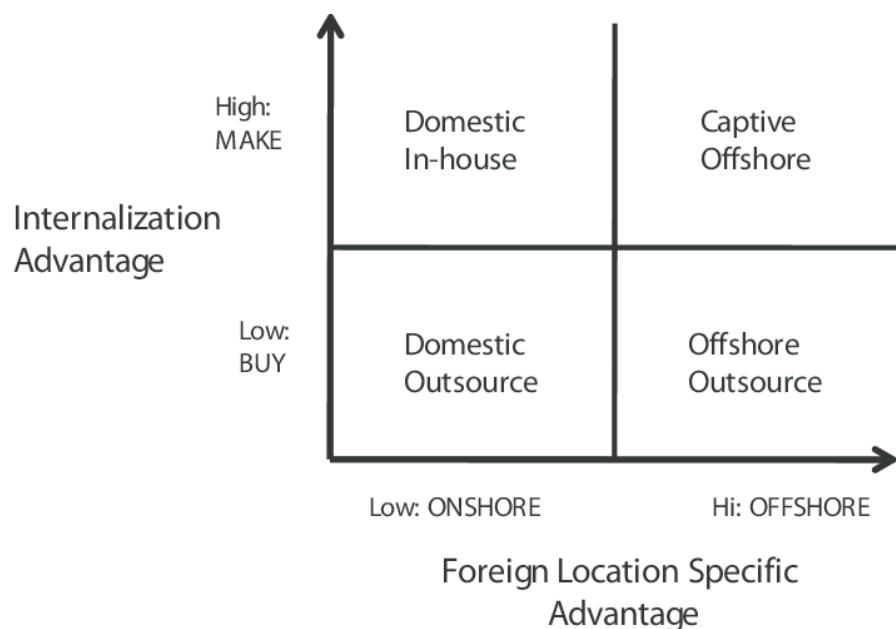


Figura 1.1 – Matrice di Tallman: Rappresentazione relativa a quattro tipologie di strategie aziendali in base a due tipi di vantaggi. Fonte: Tallman (2011).

Nello specifico, vengono formulate quattro tipologie specifiche di strategie aziendali:

⁹ Faggioni F., 2019; *Offshoring vs Reshoring: Dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri*. FrancoAngeli, Milano.

- *Domestic in-House*: Strategia collocata in alto a sinistra dove i vantaggi di internalizzazione sono alti e quelli di esternalizzazione bassi. Pertanto, come il nome lascia già intuire, l'impresa decide sia di non affidare le sue attività a terzi sia di non delocalizzare all'estero, mantenendo così il pieno controllo delle attività.
- *Domestic Outsource*: Questa strategia è collocata all'origine degli assi dove entrambi i vantaggi sono bassi. Per cui, l'impresa esternalizza una parte delle sue attività ma la affida a fornitori locali.
- *Captive Offshore*: opposta a quella precedente, questa strategia si colloca in alto a destra del grafico, dove i vantaggi di internalizzazione e quelli di localizzazione sono elevati. Tramite questa strategia, l'impresa effettua innanzitutto una scelta localizzativa su dove delocalizzare le proprie attività, mantenendo allo stesso tempo il pieno controllo su di esse.
- *Offshore Outsourcing*: L'ultima opzione è quella più estrema e si colloca in basso a destra del grafico. Con questa strategia, l'impresa delocalizza le proprie attività affidandole a un soggetto terzo indipendente, rinunciando così anche al controllo su di esse¹⁰.

In riferimento alla localizzazione, in via preliminare, appare utile aggiungere un'ulteriore accezione alla definizione di offshoring relativa alla distinzione tra il termine *Overseas* e il termine *Nearshoring*, che hanno appunto come discriminante la distanza geografica dell'attività offshore.

¹⁰ *Ibidem*

Il *Nearshoring* prevede la delocalizzazione degli stabilimenti produttivi all'interno della stessa *macroregione* cui appartiene la casa madre; invece, l'*Overseas* prevede sempre il trasferimento dell'attività al di fuori della macroregione, sottolineando quindi la maggiore distanza geografica della destinazione rispetto a quanto previsto nel *Nearshoring*.

La distanza geografica è un aspetto da non sottovalutare poiché scegliere una regione piuttosto che un'altra implica un salto qualitativo sotto il profilo dell'impegno operativo. Infatti, come sottolineato in letteratura e nella prassi aziendale, distanze geografiche maggiori sono spesso associate a crescenti difficoltà operative e di coordinamento e, quindi, ad un incremento del rischio percepito dall'impresa nel processo di internalizzazione di impresa.

Pertanto, la scelta di delocalizzare implica un'attenta analisi delle diverse fasi della catena del valore, trattenendo all'interno dell'azienda le fasi *core*, ossia essenziali all'attività aziendale, e di delocalizzare i processi *no core*, ossia quelli che non apportano all'azienda nessun vantaggio competitivo rispetto ai suoi competitor¹¹.

Saper svolgere un'analisi minuziosa è essenziale per non compromettere la sopravvivenza stessa dell'azienda. Pertanto, la strategia di *offshoring* non è solo una scelta aziendale che permette di esternalizzare determinate attività produttive, ma rappresenta anche e soprattutto una logica di riorganizzazione aziendale.

In considerazione di quanto detto finora, se in passato era molto più semplice delimitare i confini di un'impresa, oggi il processo di delocalizzazione ha reso questa operazione più complicata.

¹¹ Caicco M.R., 2018; *Delocalizzare conviene? Guida al fenomeno dell'offshoring e del back shoring*. HOW2 Edizioni.

1.2 La ratio dell'offshoring

Per molti anni la propensione delle imprese è stata quella di organizzare e gestire internamente tutte le fasi della propria filiera produttiva secondo una *strategia di integrazione verticale*, ovvero una strategia aziendale che prevedeva il controllo completo dell'impresa in tutte le fasi di lavorazione del prodotto lungo la propria catena di fornitura.¹² Questa strategia permetteva all'azienda di ridurre i costi, con conseguente aumento della produzione, e una migliore organizzazione del lavoro attraverso il controllo di un numero maggiore di fasi della catena di produzione all'interno della propria organizzazione, limitando il più possibile il ricorso agli approvvigionamenti. La scelta di internalizzare determinate attività della catena del valore derivava soprattutto da motivazioni economiche: dal lato dei ricavi, l'internalizzazione aumentava il valore aggiunto creato dall'azienda, mentre, dal lato dei costi, grazie all'integrazione verticale, l'azienda era in grado di ridurre i costi di produzione, ma correndo il rischio di incrementare i costi fissi. Oltre alle valutazioni economiche, la scelta di integrazione verticale comportava all'azienda anche una serie di vantaggi competitivi. Infatti, proprio la supervisione della catena di fornitura di un semilavorato permetteva il controllo del prodotto in termini di qualità, quantità e tempistica, oltre alla possibilità di vendere il prodotto ai concorrenti a prezzi maggiori.¹³

¹² Fontana F., Boccardelli P. 2015; *Corporate strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita.* Hoepli, Milano.

¹³ Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali: Dagli IDE all'offshoring,* LED

In presenza di un palcoscenico globale sempre più interconnesso, la strategia di integrazione verticale è stata superata da altre strategie imprenditoriali. L'idea di impresa *verticale e articolata funzionalmente* è risultata troppo rigida e incapace ad affrontare i continui cambiamenti economici e tecnologici degli ultimi tempi. Una delle ragioni principali che ha spinto sempre più imprese a cambiare rotta è l'aumento delle competenze tecniche richieste ai lavoratori nelle diverse fasi della produzione, rendendo praticamente impossibile per una sola impresa possedere internamente tutte le conoscenze necessarie. Una seconda ragione riguarda la necessità di rielaborare la struttura dei costi, che deve essere flessibile per far fronte ai frequenti cambiamenti della domanda. Queste ragioni hanno spinto sempre più aziende a cambiare strategia, ripensando e rimodulando i propri confini aziendali.

McClaren individua nell'ampliamento dei mercati (*market thickness*) una delle ragioni che spinge le aziende verso l'esternalizzazione¹⁴. In altre parole, la globalizzazione, la riduzione delle barriere commerciali e la nascita di nuove tecnologie all'avanguardia hanno fatto da trampolino di lancio per la realizzazione di operazioni *offshore*.

Ragion per cui, già a partire dagli anni '70 del secolo scorso, si è assistito a profonde ondate di *disintegrazione verticale* fino ad introdurre il concetto di *delocalizzazione* o *offshoring*: la nuova tattica adottata dalle imprese per fare fronte alla competizione internazionale, spostando le proprie attività produttive dalle grandi metropoli in Paesi ritenuti più adatti alla produzione e con maggiori vantaggi competitivi. Sarebbe riduttivo considerare questa tattica come un semplice spostamento dell'attività perché

¹⁴ Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano.

di base prevede una profonda riorganizzazione interna e strategica, innescando un nuovo processo di esplorazione e di insediamento. Se all'inizio l'*offshoring* riguardava il trasferimento di attività produttive caratterizzate da un lavoro manuale semplice da trasferire, a partire dagli anni duemila, la delocalizzazione ha compiuto un ulteriore passo in avanti. Infatti, abbiamo assistito sempre più spesso a decisioni di delocalizzazione verso Paesi con un basso costo della manodopera, riorganizzando così la produzione di interi settori industriali.¹⁵

In generale, l'approccio ai mercati internazionali richiede all'azienda la definizione di una strategia che le permetta di migliorare il proprio vantaggio competitivo. Oltre alla strada dell'*offshoring*, le aziende hanno a disposizione un alveo di modalità che le permettono di competere nei mercati internazionali, migliorando il proprio vantaggio competitivo. Il processo di internazionalizzazione può essere raggiunto attraverso il processo di esportazione oppure mediante la creazione di una rete tra aziende, una modalità definita anche strategia globale¹⁶.

Tramite la prima strategia, l'azienda è indirizzata verso il mantenimento nel paese di origine della maggior parte della produzione, spostando sui mercati esteri solo alcune delle sue operazioni. In altri termini, l'impresa non sposta l'intera produzione ma solo delle parti/fasi, e principalmente quelle che le permettono di ottenere un risparmio in termini di costi così da sfruttare i vantaggi economici specifici del paese scelto (cd. vantaggi *country specific*). Ad esempio, il famoso *Made in Italy*, ossia l'etichetta

¹⁵ Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano.

¹⁶ Caicco M., 2018; *Delocalizzare conviene? Guida al fenomeno dell'offshoring e del back shoring*. HOW2 Edizioni.

posta sulle merci prodotte in Italia che da sempre simboleggia la qualità della produzione italiana nel mercato internazionale.¹⁷

Invece, la strategia globale descrive un modello strategico internazionale che ingloba al suo interno diverse sottospecie di accordi che hanno l'obiettivo di aumentare la presenza dell'impresa nei paesi in cui ha deciso di investire. Nello specifico:

- Le *Joint venture*: una collaborazione tra imprese con lo scopo finale di creare un nuovo soggetto giuridicamente indipendente dalle imprese costituenti, per un periodo di tempo definito.
- Il *franchising* è un'altra tipologia di accordo strategico tra un'impresa produttrice (franchisor) e una o più imprese distributrici (franchisee) in cui la prima concede il diritto di commercializzare propri beni e servizi rispettando però gli standard di qualità e produzione stabiliti. A livello internazionale, questo accordo aiuta il franchisor a penetrare ed integrarsi in maniera più rapida nei mercati esteri.¹⁸
- Infine, l'investimento diretto estero (IDE) rappresenta la forma di investimento più complessa, infatti, permette all'azienda di avere il controllo gestionale e strategico delle operazioni nei mercati esteri sia per la gestione della produzione che per la gestione commerciale del mercato. Gli IDE possono essere realizzati o tramite la costituzione di una nuova impresa (investimento *greenfield*) o attraverso l'acquisizione di un'impresa già esistente nel paese estero target (investimento *brownfield*).

¹⁷Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano.

¹⁸ Fontana F., Boccardelli P., 2019; *Corporate strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*. Hoepli, Milano

Queste strategie, al contrario dell'esportazione, vengono impiegate in quei settori in cui le aziende non hanno bisogno di sfruttare le caratteristiche del paese perché già possiedono forti caratteristiche interne, ma al contempo possono aiutarle a incrementare il loro vantaggio competitivo.¹⁹

Come vedremo successivamente, le operazioni di *offshoring* non apportano solo vantaggi all'azienda, ma anche alcuni rischi. È interessante evidenziare come anche la valutazione dei rischi può aiutare l'azienda ad individuare la scelta migliore nell'esternalizzazione delle attività. A tal proposito, Aron e Singh hanno individuato due principali rischi che l'azienda deve prendere in considerazione prima di effettuare una strategia di offshoring:

- *Operational risk*: rappresenta la possibilità di codificare un processo e definire le fasi che portano alla realizzazione dell'*output*, quindi, il processo potrà essere realizzato in qualsiasi area geografica. Inoltre, quanto più l'*output* è misurabile, quanto più il rischio operazionale sarà inferiore.
- *Structural risk*: rappresenta la possibilità che il fornitore modifichi l'attività rispetto a quanto promesso. Per ridurre il rischio strutturale l'impresa dovrebbe controllare attivamente il fornitore o collaborare con due fornitori diversi diminuendo il rischio di rotture di stock o di interruzione del servizio.²⁰

La valutazione di entrambi i rischi è essenziale per l'impresa per definire le corrette localizzazioni delle attività. Infatti, se entrambe le categorie di rischio sono basse, l'azienda potrebbe tranquillamente effettuare una strategia di *offshoring* e quindi

¹⁹ Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano.

²⁰ Ivi, p. 146

spostare all'estero l'attività. Dall'altra parte, se entrambi i rischi sono elevati, l'azienda potrebbe trovare conveniente svolgere l'attività internamente per controllare attivamente l'output. Al contrario, se *l'operational risk* è elevato, la localizzazione in Paesi distanti fisicamente può creare problemi all'organizzazione aziendale e quindi l'azienda potrebbe essere attratta da Paesi più vicini. Invece, se ad aumentare è il rischio strutturale, la soluzione migliore per l'azienda potrebbe essere la creazione di *joint venture* o gli investimenti diretti.²¹

1.3 Cenni sulla evoluzione storica del fenomeno

Da un'indagine storica possiamo far risalire il primo caso di *offshoring* al 1911, allorquando vi è stata l'operazione di assemblaggio di un famoso modello della Ford, che era progettato al mercato europeo. L'attività fu trasferita dagli stabilimenti statunitensi del noto produttore automobilistico allo stabilimento inglese di Trafford Park in Inghilterra, con lo scopo di servire meglio il mercato europeo e di poter ridurre efficacemente i costi di trasporto²².

La prima grande operazione di offshoring, tuttavia, possiamo vederla solo nel secondo dopoguerra su stimolo delle multinazionali statunitensi²³. Come nel caso della Ford, la motivazione principale che ha spinto le imprese a adottare l'offshoring sono strettamente legate al bisogno di controllare il territorio, sfruttare

²¹ Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano.

²² Stringfellow A., Teagarden M.B., Nie W. (2008), *Invisible costs in offshoring services work*, Journal of Operations Management, 26(2), pp. 164-179.

²³ Gereffi G., 2006, *The New Offshoring of Jobs and Global Development*, International Institute for Labour Studies, Geneva.

il minor costo della produzione, godendo nello stesso tempo dei favorevoli incentivi governativi.²⁴ Il processo poi si incrementa a partire dalla seconda metà degli anni '90 ed è proprio da questo momento che anche i servizi entrano nel novero del fenomeno²⁵, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie²⁶. Si tratta, tuttavia, di servizi o fasi di attività di scarsa importanza, cd *no core*, rispetto allo stock di *know how* e alle capabilities aziendali. I modelli di impresa globale e multinazionale tipici del periodo mantengono, infatti, ancora accentrate nella home country le funzioni aziendali strategiche. Da questo momento in poi, il ricorso alle modalità asset light, quale modello di governance delle operazioni, si manifesta con maggiore intensità, mentre frequenti sono anche le scelte di outsourcing internazionale per i servizi a basso valore aggiunto. La terza e ultima fase ha esteso l'offshoring, anche ai servizi ad alto valore aggiunto, con particolare riferimento all'ingegneria, all'IT e alla R&D; anzi è proprio quest'ultima funzione che ha attirato l'interesse di ampia parte della letteratura, con l'intento di fotografare la combinazione ottimale (soddisfacente) tra scelta della migliore location e della corretta modalità di decentramento – dalla gerarchia al mercato – per queste particolari attività della catena del valore²⁷. Gli spostamenti di queste attività sono stati percepiti anche come consequenziale ai forti cambiamenti che hanno caratterizzato il contesto economico mondiale e determinato una drastica riduzione del *time to market* necessario a mantenere alta la competitività aziendale. Ritornando alle tre fasi che

²⁴ Lewin A.Y., Peeters C., 2006; *Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation?* Long Range Planning, 39(3), pp. 221-239.

²⁵ Metters R., Verma R., 2008; *History of offshoring knowledge services*, Journal of Operations Management, 26(2), pp. 141-147.

²⁶ F. Faggioni., 2019; *Offshoring vs reshoring dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*, Franco Angeli, Milano. pag. 65

²⁷ Nieto M.J., Rodriguez A., 2011; *Offshoring of R&D: looking abroad to improve innovation performance*, Journal of International Business Studies, 42(3), pp. 345-361.

hanno caratterizzato la storia dell’offshoring, si ritiene opportuno sottolineare, ancora una volta, come l’evoluzione quali-quantitativa del fenomeno, insieme ai fattori contestuali, sia sempre stata segnata dall’avvento e dallo sviluppo delle nuove tecnologie dell’ICT. Inizialmente, il fenomeno fu accompagnato da interpretazioni negative: si sono temute perdite dei posti di lavoro nei Paesi che trasferivano le proprie attività. Con il passare degli anni, tuttavia, gli effetti redistributivi tanto temuti si sono solo parzialmente verificati, rendendo evidente che il fenomeno è molto più complesso e articolato di quanto appaia di primo acchito²⁸. Secondo i dati dello *European Restructuring Monitor* (ERM), che catturano le dinamiche del mercato del lavoro in relazione ai processi di ristrutturazione delle imprese europee in ambito mondiale, gli effetti preventivati «[...] non si sono semplicemente verificati»²⁹. Da un lato, come esposto nei paragrafi successivi, ciò è da addebitarsi a una drastica contrazione dei flussi di investimenti diretti esteri; dall’altro le operazioni di ristrutturazione attuate in questi anni sono state responsabili di una sola parte delle perdite. Infatti, a dispetto di previsioni economiche che annunciavano cospicue perdite dei posti di lavoro in Europa, l’ERM ha annunciato che dal 2003 al 2007 la perdita di posti di lavoro causate dall’offshoring hanno impattato solo per il 7% del totale dei posti perduti. La quota è scesa ulteriormente nei periodi successivi: dal 2008 al 2010 si è attestata al 4% sul totale dei posti persi, mentre dal 2015 al 2016 è scesa sotto la soglia del 3% del totale dei posti persi.

²⁸ Bardhan A.D., Kroll C., 2003; *The new wave of outsourcing*, Electronic Journal, Fisher Center for Real Estate & Urban Economics Research Report Series, 1103.

²⁹ Eurofound (2016), ERM annual report 2016: *Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, p. 8.

1.4 Driver dell'offshoring

Prima di avviare un processo di delocalizzazione, le imprese compiono delle valutazioni preliminari per stabilire se tale decisione può davvero rappresentare una strategia produttiva efficace. Nell'analisi del processo di internazionalizzazione, la strategia sottostante deve permettere all'azienda di individuare quali sono i mercati geografici, le aree dove posizionare la produzione, i mercati di sbocco migliori e le piazze finanziarie proficue ove operare la gestione dei capitali.³⁰

Tra le teorie che aiutano a comprendere il fenomeno dell'*offshoring*, un importante contributo teorico è offerto dal paradigma eclettico dell'economista Dunning noto anche come Paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization). Lo scopo del paradigma è analizzare i fattori che spingono le imprese a prendere decisioni di delocalizzazione. Dunning evidenzia tre ordini di fattori che chiariscono la scelta di un'impresa di avviare un percorso di internazionalizzazione, basandosi sull'origine del loro vantaggio competitivo:

1. *Ownership advantage*: il primo vantaggio è indipendente dalla localizzazione o dal "dove" opera l'azienda, ma dipende unicamente dalle conoscenze e competenze già possedute dall'impresa.

2. *Location advantage*: il secondo tipo di vantaggio, come si evince già dal nome, dipende dalla localizzazione, e in particolare dalla capacità dell'impresa di sfruttare le risorse presenti nel paese estero, come una

³⁰ Faggioni F., 2019, *Offshoring vs Reshoring. Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*. FrancoAngeli, Milano.

maggior disponibilità di materie prime anche a costi più bassi, combinandole con le sue competenze interne.

3. *Internalization advantage*: l'ultimo vantaggio del paradigma si differenzia dagli altri due perché, in questo caso, l'impresa non esternalizza le sue attività e quindi non sfrutta i benefici offerti da un paese estero, ma utilizza le risorse di cui dispone, così da avere il pieno controllo delle sue operazioni.³¹

Relativamente all'analisi fornita da Dunning, la lettura sull'internazionalizzazione delle imprese ha associato le scelte di *captive offshoring* principalmente a motivazioni esterne ambientali, appunto riassunte nel concetto di *location advantage*. Secondo Dunning, esistono quattro tipologie di *location advantage*, che spiegano il "perché" e soprattutto il "dove" le imprese decidono di investire all'estero. Nello specifico:

- *Market seeking*: la motivazione che spinge l'impresa ad investire è l'ingresso in nuovi mercati in modo da aumentare le vendite e conquistare nuovi consumatori.
- *Efficiency seeking*: lo scopo dell'azienda è migliorare l'efficienza della produzione spostando le sue attività in un paese estero che le permetta di ridurre i costi, ad esempio scegliendo un paese con un costo della manodopera o delle materie prime più basso.

³¹ Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*. LED, Milano, pp- 44-45

- *Asset seeking*: l’azienda sceglie il paese che le permette di acquisire maggiori risorse di cui è sprovvista, rafforzando così la propria posizione competitiva nei confronti dei concorrenti.
- *Natural resources seeking*: l’azienda investe in quei territori che le permettono di acquisire risorse naturali ad un costo inferiore che non sono disponibili o poco abbondanti nel suo paese di origine, come ad esempio gas, petrolio etc.³²

Oltre ad una motivazione *country level*, la scelta di trasferire l’attività o mantenerla “a casa” è guidata da altre ragioni.³³ Le motivazioni che spingono le imprese ad investire all’estero e quindi ad intraprendere una strategia di offshoring possono essere identificabili in:

- **Benefici scaturiti da un risparmio in termini di costi:** Le imprese trovano conveniente esternalizzare la produzione per accedere a risorse a basso costo, in particolare in termini di disponibilità di manodopera a basso costo.
- **Agevolazioni finanziarie e normative:** strettamente correlato al primo beneficio è quello relativo alle condizioni geopolitiche del Paese ospitante. L’incremento dell’efficienza aziendale, oltre ad essere associato ad un basso costo del lavoro e delle materie prime, dipende anche dalla possibilità di sfruttare nei paesi esteri vantaggi politici-fiscali migliori.³⁴

³² *Ibidem*

³³ Bursi T., Galli G., 2020; *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano.

³⁴ Faggioni F., 2019; *Offshoring vs reshoring. Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*, FrancoAngeli, Milano.

- **Accesso a risorse specifiche:** la possibilità di selezionare mercati-bacino di conoscenze tecniche e specialistiche e competenze qualificate, che nel paese di origine o sono inesistenti o troppo costose da reperire.

Al di là dei differenti vantaggi che la strategia di *offshoring* può offrire all'impresa, un'azienda che decide di spostare la sua attività all'estero effettua delle comparazioni con l'output offerto nella nazione di origine. La valutazione delle differenze e gli obiettivi che si vogliono raggiungere è forse la fase più rilevante del processo di offshoring, poiché porta il management di fronte ad un bivio: esternalizzazione o produzione *in-house*?

La scelta di spostare la produzione in un paese estero non è banale, poiché richiede al manager aziendale l'elaborazione di una strategia in cui pone attenzione al binomio costi/capacità. Dalla valutazione dei costi e delle capacità che si possono acquisire nel processo di esternalizzazione vengono formulate quattro opzioni strategiche.³⁵

(Fig n.1.2)

³⁵ Ivi, pp. 144-145.

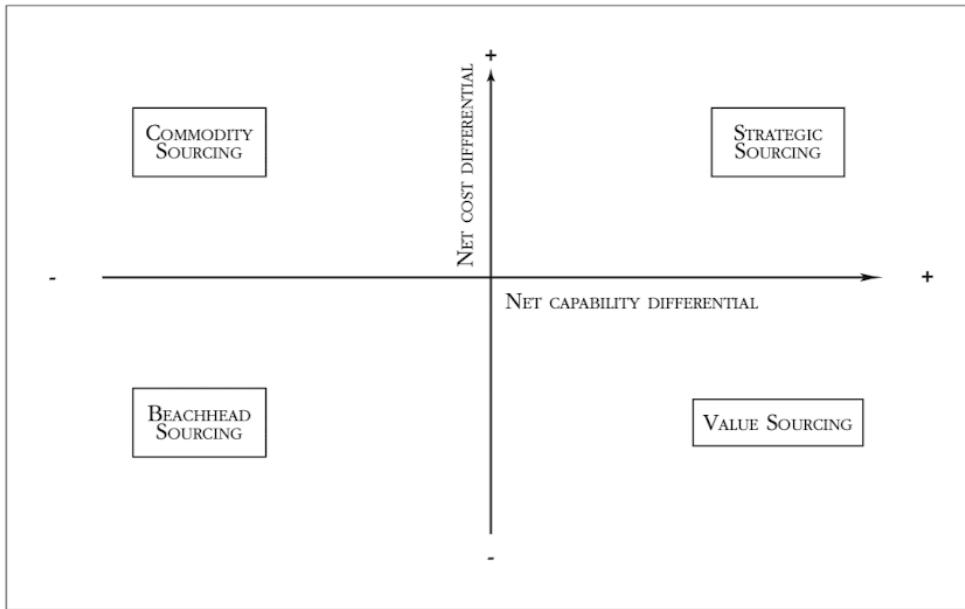


Figura n. 1.2 – Matrice costi/capacità: Rappresentazione di una matrice a due dimensioni che illustra come diverse combinazioni di costi e capacità formulano quattro diverse opzioni strategiche di approvvigionamento. Fonte: Corbett (2004).

a) Strategic sourcing

La prima opzione strategica si colloca in alto a destra del piano cartesiano, quindi, l'azienda tramite l'esternalizzazione cerca di ottenere un effetto positivo sia in termini di costi che di capacità. Dal lato dei costi, la delocalizzazione deve permettere una riduzione dei costi di produzione senza portare a un incremento dei costi accessori; mentre, dal lato delle capacità, l'area prescelta dovrà fornire una forza lavoro efficiente e specializzata in modo da condurre a risultati superiori.

b) Commodity sourcing

La seconda opzione invece si colloca a sinistra del piano cartesiano, quindi, l'azienda è alla ricerca di una localizzazione in cui si possono ottenere vantaggi/effetti positivi in termini di costo anche rinunciando a un incremento delle capacità. Il vantaggio dell'azienda in questo caso deriva dalla riduzione di costi che le permettono di essere

competitiva nella produzione di *commodities*, però, se l'area in questione non dovesse svilupparsi in temrini di capacità, l'azienda potrebbe decidere di cambiare strategia e di ritornare a casa.

c) *Value sourcing*

La terza opzione è l'opposto della seconda perché l'azienda ricerca una localizzazione dove la valutazione delle capacità sia positiva rispetto ai costi. L'azienda è disposta ad assumersi costi superiori in funzione dei vantaggi che può ottenere dall'accesso di *know how* o di incremento della qualità dei servizi per i propri clienti.

d) *Beachhead sourcing*

La quarta ed ultima opzione si differenzia da tutte le altre perché l'azienda non si aspetta né un effetto positivo in termini di costo né un vantaggio in termini di capacità; ma l'obiettivo aziendale è entrare in un mercato sconosciuto con la speranza che nel medio periodo possa ottenere un vantaggio in una delle due dimensioni di riferimento.³⁶

1.5 Rischi/limiti delle strategie di offshoring

³⁶ Ivi, pp. 145-146

Negli ultimi anni, la strategia offshoring ha rappresentato la modalità più diffusa tra le imprese, che le ha permesso di accedere e competere nel mercato internazionale.³⁷

In linea generale, l'*offshoring* è considerata una strategia capace di procurare benefici non solo all'impresa che la mette in atto, ma anche all'economia in generale. Ad esempio, nel caso dell'impresa, l'*offshoring* è considerata una strategia prevalentemente positiva perché, in prima battuta, le permette di ridurre i costi di produzione.

Ma, nonostante la gran parte della letteratura sull'*offshoring* evidenzi i vantaggi che tale strategia apporta, nella realtà dei fatti, però, bisogna considerare anche una serie di rischi e limiti connesse a queste pratiche manageriali.³⁸ Infatti, alcuni studiosi più scettici considerano l'*offshoring* una minaccia, soprattutto dal punto di vista della forza lavoro. Se da un lato, l'*offshoring* apporta benessere e nuovi posti di lavoro nel Paese in cui si delocalizza, dall'altro lato deteriora l'economia domestica, portando potenzialmente alla perdita di numerosi posti di lavoro nella regione di origine.³⁹

La criticità in questione non è un problema di un unico settore a sé stante ma può avere effetti a catena su altri settori correlati. Ad esempio, se un'impresa manifatturiera trasferisce la produzione all'estero, ad essere colpiti saranno anche i fornitori locali e altri servizi associati a quell'impresa. Questo rischio è a sua volta connesso ad un eventuale problema di qualità, soprattutto nel caso in cui l'impresa decida di delocalizzare in Paesi con manodopera non qualificata, trasformando il principale driver dell'*offshoring* nel suo peggior rischio. Inoltre, quando si effettua

³⁷ Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., Zanoni A., 2014; *Il back-shoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*, XXVI Conseguo annuale di Sinergie.

³⁸ *Ibidem*

³⁹ Bursi T., Galli G., 2020; *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*, FrancoAngeli, Milano.

una manovra di *offshoring*, l’impresa trasferisce il suo intero bagaglio di conoscenze e competenze al di fuori della casa madre, ma con il rischio di un eventuale perdita del *know-how* non sempre facile da replicare. Questa criticità poi può dipendere anche dalla distanza geografica e culturale che intercorre tra i due paesi.⁴⁰ Un altro fattore critico è dato dalle condizioni politiche nei Paesi esteri, molto spesso caratterizzati da instabilità politica e sociale che potrebbero influenzare la continuità operativa delle attività offshore.

Tutti questi rischi possono essere riassunti in un’unica categoria di rischio globale connesso all’offshoring e rappresentato dai cd. *hidden costs*, ossia quei costi nascosti che corrispondono a eventi imprevisti che un’impresa delocalizzata deve affrontare, non preventivati prima di trasferire all’estero l’attività. Secondo la classificazione proposta da Leibl, Morefield e Pfeiffer (2011) esistono due principali categorie di *hidden costs*: *costi diretti*, relativi alla logistica, al trasporto, e i *costi indiretti*, legati ai problemi di qualità, alle differenze culturali, al tasso di cambio. Questi costi possono provocare un forte impatto sulla reputazione dell’azienda danneggiando in modo particolare l’immagine aziendale ed il marchio.⁴¹

Dall’analisi sui rischi emerge che il management aziendale non deve guardare solo il momento attuale per avviare una strategia di offshoring, ma deve proiettare la valutazione nell’arco di tempo in cui prevede di rimanere nel Paese estero.⁴² Quando si sceglie di intraprendere una strategia di delocalizzazione, l’errore comune delle aziende è quello di considerare solamente il costo della manodopera, ma ciò non basta

⁴⁰ Ivi, pp. 25-26

⁴¹ Leibl P., Morefield R., Pfeiffer R., 2011; *A study of effect of backshoring in the UE*. Journal of business and behavioral sciences, pp. 72-79.

⁴² Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli IDE all’offshoring*, Led, Milano

siccome emergono una serie di costi che hanno conseguenze dirette nel processo strategico. Questi costi possono essere la causa del fallimento del progetto di *offshoring*, costringendo le imprese a fare marcia indietro correggendo e ripensando alla loro strategia.

1.6 La risposta italiana al fenomeno

Spostando l'attenzione sulla nostra Nazione, possiamo ben dire che una delle cause che ha portato le imprese italiane ad attuare offshoring è data soprattutto da un costo del lavoro abbastanza alto. Come giustamente riportato da Bursi e Galli “le differenze salariali esistenti con molti Paesi, infatti, peraltro accentuate da una scarsa produttività”⁴³, hanno portato molte nostre aziende ad optare in maniera decisiva verso il mercato estero.

In ogni caso, il fatto che il fenomeno dell'*offshoring* nasca dal bisogno di usare manodopera a basso costo, e di conseguenza vendere i propri prodotti ad un prezzo più basso rispetto al mercato, risultando maggiormente competitive su scala internazionale, nel nostro paese ha avuto degli effetti contraddittori.

Infatti, da un lato si è registrato un calo dei posti di lavoro per i lavoratori meno qualificati, permettendo, di conseguenza anche una riduzione dei costi di lavoro, dall'altra, ha favorito l'aumento della domanda dei prodotti *Made in Italy* nel commercio internazionale e allo stesso tempo ha visto crescere a dismisura la stima verso i prodotti del nostro Paese. In tutto questo, però, dobbiamo sottolineare che il fenomeno della delocalizzazione ha causato un sostanziale cambiamento nell'utilizzo

⁴³Martone A., 2016; *Reshoring. Come e Perché Far Rientrare la Produzione in Italia*, IPSOA Innovative Management.

della manodopera: “le attività più qualificate sono mantenute sul territorio nazionale, quelle che implicano meno qualifica vengono trasferite in paesi ove il costo del lavoro risulta essere più basso”⁴⁴.

In primo momento, il settore che è stato maggiormente interessato dal processo di delocalizzazione è stato quello dell’abbigliamento⁴⁵. Con il passare degli anni, poi, l’esternalizzazione della produzione ha interessato oltre all’abbigliamento anche altri settori. Infatti, oltre al fenomeno della produzione di capi di seta in Cina, abbiamo assistito alla produzione di abbigliamento di lana in Turchia, alla produzione di calzature in Romania e alla costruzione di autoveicoli in Tunisia.

La delocalizzazione è stata adoperata soprattutto dalle piccole-medie imprese (PMI) che hanno deciso di aprire alcuni gli stabilimenti produttivi in Romania proprio nella consapevolezza di sfruttare manodopera a basso costo da impiegare all’interno della catena produttiva, ovviamente con la palese finalità di abbattere i costi di produzione e aumentare la competitività con le altre imprese.

In base a uno studio condotto da Price Waterhouse Coopers⁴⁶, durante il periodo 2001-2006 emerge con chiarezza che sono state circa 3000 le aziende italiane che hanno iniziato un processo di delocalizzazione all'estero. La maggior parte delle aziende che hanno delocalizzato appartengono al settore della distribuzione al dettaglio che riguarda l’abbigliamento, borse e accessori elettronica.

I paesi destinatari del processo di outsourcing sono stati i seguenti: Romania, Albania, Polonia e altri paesi est europa.5%, altri stati in Europa 17%, nuovi stati membri

⁴⁴ “Osservatorio Filas”. Tratti dall’articolo titolato *Delocalizzazione: Perché le Imprese Puntano sull’Estero?*

⁴⁵ Pastore P., Riccardi A., *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità vantaggi competitivi* Franco Angeli, Milano pg.245

⁴⁶ Pwc.com, *Delocalisation foreign countries. Strategic issues for Italian companies active in the Retail Consumer sector.*

dell'Unione europea 19%, Africa 10%, India 8%, parte di aziende italiane, la Russia, India e parte della Cina.

1.6.1 Cases study: il distretto tessile di Prato e quello di Carpi

Il distretto tessile di Prato, nella regione Toscana, svolge un'attività rivolta alla produzione di tessuti e al confezionamento di capi di abbigliamento: quindi un'attività finalizzata per la gran parte alla produzione di tessuti, maglieria e filati. L'evoluzione che ha caratterizzato questi mercati ha avuto le sue inevitabili conseguenze sulla filiera produttiva, con la conseguenza della riorganizzazione delle varie fasi produttive. Per quel che riguarda il distretto tessile di Prato, sono state identificate dagli studi⁴⁷ tre tipi di cambiamento che le aziende hanno affrontato negli anni scorsi.

La prima riguarda la scelta del *Make or buy*, che è stata risolta applicando un decentramento produttivo all'interno del distretto, il secondo tipo di cambiamento ha riguardato l'innovazione e il capitale umano. Il terzo tipo di cambiamento ha riguardato proprio il contesto di forte internalizzazione del distretto pratese, composto perlopiù da imprese di piccole e medie dimensioni non abituate ad aggredire i mercati.

Le imprese del distretto tessile di Prato lavorano per conto terzi e vendono il proprio prodotto localmente, creando una rete fitta di subfornitura con specializzazione che comportano una elevata flessibilità del sistema. Solo una piccola parte viene esportata all'estero.

⁴⁷Scarpinato M., Il distretto di Prato- Il tessile italiano e la sfida della globalizzazione in Enciclopedia delle economie territoriali. www.fondazionefieramilano.it

Esse si servono per le materie prime dai produttori locali e utilizzano la subfornitura sia per esternalizzare parte della lavorazione sia per la diversificazione richiesta dalle aziende che eseguono prodotti differenti dal core business. In questo caso, la delocalizzazione della produzione non rappresenta una scelta strategica, bensì un ricorso a tecnologie e *Know-how* di cui le aziende non dispongono.

Ci sono stati casi di allungamento della rete a partire dagli anni '80, quando vennero introdotte per la prima volta fibre diverse dalla lana (cotone, lino seta e fibre sintetiche) per affrontare prontamente le esigenze della moda. Tutto questo non ha apportato un impoverimento del distretto, anzi, ha garantito una varietà di campionario e, quindi, una migliore capacità di rispondere alle richieste del mercato e della moda. Nel momento in cui le reti si sono allungate sono nati veri e propri episodi di delocalizzazione. Infatti, dal 2002, vediamo che le imprese sempre più spesso si sono rivolte ai paesi dell'Est Europa, come Polonia, Romania e Slovacchia. La scelta di questi paesi non è causale, anzi, sono stati scelti non solo per la vicinanza con i vari distretti produttivi, ma anche per l'accesso a nuovi mercati, come quello russo, e soprattutto per reperire una manodopera capace e competente, in grado di sostenere standard qualitativi elevati con costo del lavoro ridotto⁴⁸. Le aziende che hanno deciso di delocalizzare si sono orientate verso il continente asiatico, le destinazioni più ambite sono state Cina e India.

Negli altri distretti, la delocalizzazione ha colpito i produttori di filati, ramo nel quale avviene una competizione basata sui costi e nel quale è minore il bisogno di puntare sulla qualità.

⁴⁸ Scarpinato M., Il distretto di Prato, op.cit.

In conclusione, la delocalizzazione negli altri rami è stata poco diffusa perché è stata frenata dal fatto che la qualità, in ogni caso, ha bisogno di manodopera con alta formazione.⁴⁹

Il distretto di Carpi è situato in Emilia-Romagna, tra le provincie di Modena e Reggio Emilia⁵⁰. Il centro nevralgico del distretto comprende cinque comuni (Carpi, Cavezzo, Concordia sulla Secchia, Novi di Modena e San Possidonio) ed è in questi comuni che avviene la gran parte della produzione di maglieria e confezioni in tessuto, soprattutto di abbigliamento femminile.

Riguardo l'organizzazione, il distretto si occupa di tutte le fasi della produzione: la tessitura del filato, la colorazione, il disegno, la modelleria, il taglio, lo stiro, il controllo finale del prodotto fino al confezionamento del capo di abbigliamento.

All'esterno del distretto, invece, sono impiegate tutte le attività rivolte alla produzione di macchinari e di materie prime.

Le aziende del distretto sono riuscite a realizzare il sistema del pronto moda, che ha consentito loro di rispondere in tempi brevi a tutte le esigenze del mercato e di offrire un'ampia gamma di modelli, perseguiendo una strategia di differenziazione dell'offerta; questo consente, alle imprese di proporre sempre nuovi capi e confrontarsi con le diverse esigenze che il mercato impone.

Per questo distretto, l'uso della delocalizzazione all'estero è stato utilizzato quasi esclusivamente per fasi di produzione di bassa qualità, lasciando all'interno del distretto la produzione di capi collocati nella fascia prezzo/qualità medio-alta.

⁴⁹ Caicco M.R., 2018, *Delocalizzare conviene?* how2 edizioni

⁵⁰ A.A.V.V. (2010) Intesa San Paolo, Il distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi, <http://www.group.intesasanpaolo.com>

Tra il 2005 e il 2008 è aumentato di molto il ricorso a produttori esterni per la produzione di serie più lunghe. In particolare, è cresciuta la delocalizzazione della produzione rivolgendosi a imprese situate in Cina, le quali si occupano della gestione di tutte le fasi del processo produttivo, ossia dal reperimento delle materie prime alla realizzazione del prodotto finito. Per le imprese che producono maglieria, invece, si è avviata una delocalizzazione produttiva all'estero contrattando con fornitori situati soprattutto nell'est Europa (Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia e Moldavia) e in Tunisia⁵¹.

1.7 L'impatto dell'offshoring sui lavoratori e sui consumatori

Per comprendere a pieno il fenomeno dell'offshoring è opportuno considerare ulteriori punti di vista e cioè quello dei lavoratori e dei consumatori. Infatti, se dal lato delle imprese l'offshoring ha avuto un impatto generalmente positivo, non possiamo nascondere le conseguenze negative che si sono riversate in capo ai lavoratori del paese di appartenenza dell'imprenditore che ha adottato una politica di offshoring.⁵²

Queste scelte causano inevitabilmente la perdita dei posti di lavoro nei paesi che optano di spostare le produzioni altrove. È per questa ragione che non possiamo, senza riserve, avallare le posizioni positive sulle conseguenze dell'offshoring, per almeno due ragioni. La prima è che non è possibile ignorare l'incisività e la profondità dei cambiamenti in atto. Infatti, per la prima volta nella storia, l'offshoring ha creato

⁵¹Caicco M.R., op. cit. pag. 96.

⁵²Bursi T., Galli G., 2020, *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano, pg.18

un commercio internazionale così esteso da coinvolgere, allo stesso tempo, Paesi industriali e Paesi in via di sviluppo di grandi dimensioni, che nonostante abbiano lavoratori pagati con salari molto bassi, hanno un notevole potenziale di crescita.

Inoltre, assistiamo a un evento del tutto nuovo: oggetto dell'offshoring non sono solo i beni ma incomincia ad estendersi anche ai servizi. La seconda ragione che non va trascurata è che l'impatto dell'offshoring, soprattutto nel settore manifatturiero, è stato confortato dalla presenza di fattori in grado di ridurre le conseguenze negative, ossia l'impatto avverso dell'offshoring sull'occupazione non ha destato subito allarmismi, almeno nella prima fase, perché è avvenuto contestualmente all'incremento dell'occupazione nel terziario. Infatti, col passare del tempo, le nuove tecnologie hanno portato una radicale trasformazione anche nel settore dei servizi, che man mano sono stati spostati nei paesi in via di sviluppo. Ordunque, se nella fase iniziale la principale preoccupazione destata dall'offshoring era rivolta solo al pericolo della perdita di posti di lavoro nel settore manifatturiero, nelle fasi successive si è rivolto anche al terziario. Tutto questo causa una grande paura vista la grande mole di impiego raggiunta nei Paesi sviluppati. Alcuni temono delle conseguenze assai negative, si teme un vero e proprio fenomeno migratorio verso i Paesi emergenti di una gran parte del lavoro terziario, con conseguenze drastiche a livello occupazione nei paesi industrializzati.

A questa visione pessimistica si oppone quella di chi ritiene che, invece, vi sono molteplici fattori che rendono poco verosimile che si possa verificare questa enorme migrazione di posti di lavoro. Non tutte le attività sono trasferibili, questa

emigrazione sarebbe attuabile solo con una politica incentivante da parte dei governi⁵³.

Tuttavia, l'idea che i Paesi ricchi non abbiano nulla da temere dai processi di offshoring non sembra basata su solidi argomenti; infatti, se il fenomeno si va ad allargare anche a nuovi settori come quello terziario, con molta probabilità ci sarà chi ne pagherà le conseguenze. Molti lavoratori, si teme, potrebbero andare incontro a delle perdite nel corso di questo processo: lo spostamento di fattori produttivi da una località all'altra, da un Paese all'altro, verso un utilizzo più produttivo e più redditizio, può causare la migrazione di lavoratori dal loro posto di lavoro. L'offshoring dei servizi, sicuramente, andrà ad alimentare la paura in gran parte della popolazione, anche con livelli di istruzione medio-alti, di essere travolti da un fenomeno, quale quello dell'offshoring che genera insicurezza per l'esistenza, la qualità e la remunerazione del proprio lavoro. Tale scenario è stato motivo di grande preoccupazione, e questa preoccupazione ha portato i lavoratori a temere di essere catapultati dalla classe media a quella povera. Tale timore ha spinto a reazioni avverse al fenomeno e ha alimentato l'auspicio di un backshoring.⁵⁴

1.7.1 Il punto di vista del demand-side: la reazione del consumatore

La scelta di potare per l'offshoring – legittimamente considerata dall'impresa come lecita e pragmatica, tesa a massimizzare i ritorni economici delle proprie attività – è,

⁵³ Grossman G.M., Rossi-Hansberg E., 2008; *Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring*. The American Economic Review 98(5): 1978-1997

⁵⁴ AA.VV., Centro di ateneo per la dottrina sociale della chiesa, gruppo di ricerca sulla priorità del lavoro, Milano 2009, pagg.65-68

però, al contempo in grado di suscitare reazioni negative tra i consumatori. Recentemente, infatti, alcuni studi hanno suggerito di considerare tale pratica aziendale in una prospettiva più ampia, che va al di là dell'angolo di visuale dell'imprenditore.

È stato dimostrato che le decisioni dell'impresa, e quella di offshoring in particolare, sono in grado di evocare reazioni specifiche di natura etica e morale nell'opinione pubblica⁵⁵. In molti di questi studi l'attenzione si è in gran parte concentrata sulle reazioni negative di una particolare tipologia di stakeholder, i consumatori, favorite dalla percezione della relazione causale tra perdita di posti di lavoro in Patria e *offshoring*. Si sono anche evidenziate altre ragioni che portano ad una valutazione negativa di tale pratica quali, ad esempio, la minore qualità dei prodotti e la minor sicurezza dei dati trattati da operatori esteri piuttosto che dall'impresa all'interno dei confini nazionali (si pensi, ad esempio, al caso del trasferimento all'estero di call center di servizi finanziari, percepiti come particolarmente esposti al rischio). Diversi studi in letteratura dimostrano come l'opinione pubblica in generale, e il consumatore nello specifico, prenda in considerazione e reagisca non solo alla motivazione sottostante la decisione dell'impresa di portare le proprie attività fuori dai confini nazionali, ma anche alle valutazioni relative all'opportunità di tale decisione. Ossia, la decisione di un'impresa di delocalizzare, pur legittima da un punto di vista meramente aziendale, viene sottoposta al metro di giudizio dei suoi effetti sul benessere della società. In altre parole, l'individuo si chiede se la delocalizzazione sia la cosa giusta da fare non solo per l'impresa ma anche per la società in generale.⁵⁶

⁵⁵ Grappi S., *Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l'impresa* (pp.37-38). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

⁵⁶ Grappi S., idem pag. 37

Le reazioni negative dei consumatori all’offshoring attirano una crescente attenzione da parte di studiosi e operatori essenzialmente perché, in ultima istanza, è dalle decisioni del consumatore che dipende la *performance* dell’impresa. Per questo motivo, la ricerca accademica sulle reazioni dei diversi studi dimostrano che la decisione degli imprenditori di produrre all’estero alcuni servizi ne influenza negativamente la qualità percepita⁵⁷, che a sua volta peggiora le valutazioni del servizio da parte dei clienti, diminuendone il grado di soddisfazione (Roggeveen, Bharadwaj e Hoyer, 2007) e, in ultimo, la fedeltà (Whitaker et al., 2008). Lo studio di Thelen et al. (2011) ha identificato e validato l’importanza di diverse caratteristiche attribuite al servizio delocalizzato all’estero (ad esempio, la percezione di minor sicurezza dei dati trattati, la lontananza avvertita dal cliente nei confronti del lavoratore straniero che fornisce il servizio delocalizzato, la comunicazione difficoltosa) che preoccupano fortemente il consumatore. Anche in questo caso, le questioni legate alla qualità del servizio e alla sicurezza dei dati, congiuntamente a quelle relative alla perdita di posti di lavoro in Patria, sembrano essere le dimensioni chiave nelle valutazioni dei consumatori del servizio delocalizzato. Gli autori hanno dimostrato come ognuna di queste dimensioni sia correlata (1) positivamente con il passaparola negativo e con l’intenzione di boicottare l’impresa da parte dei consumatori, e (2) negativamente con il passaparola positivo e l’impegno verso il fornitore del servizio delocalizzato. In conclusione, i consumatori risultano propensi ad agire contro le imprese per la scelta di delocalizzare all’estero parte o tutto il servizio offerto. Gli stessi risultati sono confermati anche da Thelen e Shapiro⁵⁸, i

⁵⁷ Grappi S., op. cit., *Il reshoring visto dal consumatore, sfide ed opportunità per l’impresa*, Franco angeli, Milano, 2016 pag. 34

⁵⁸ Thelen S. T. & Shapiro T. (2012), “Predicting negative consumer reactions to service offshoring”, Journal of Services Marketing, 26, 3: 181

quali dimostrando che i consumatori sono propensi a cambiare il modo di rapportarsi con l’impresa che decide di delocalizzare, fino a decidere di smettere di rivolgersi a tale impresa abbandonandola in favore di concorrenti non delocalizzati. Allo stesso modo, Grappi⁵⁹ dimostra empiricamente il processo sottostante la formazione dell’intenzione del consumatore di boicottare l’impresa che decide di delocalizzare all’estero le proprie attività. I risultati dimostrano il ruolo giocato dall’etnocentrismo del consumatore nel rapporto di influenza tra la percezione di “oltraggio” legata alla delocalizzazione dell’impresa e l’intenzione conseguente del consumatore di boicottarla; il consumatore etnocentrico dimostra una superiore volontà di punire l’impresa delocalizzata. Quindi, è evidente da tali studi che i consumatori maturano sentimenti negativi verso le imprese che delocalizzano per servire i clienti domestici, sentimenti che possono poi sfociare in azioni potenzialmente molto dannose per l’impresa. L’*offshoring* può avere ricadute negative in capo all’impresa che meritano quindi di essere attentamente valutate ed analizzate.

⁵⁹Grappi S., op. cit., pag. 38

CAPITOLO II – Cambio di strategia: il fenomeno del backshoring

2.1 Inquadramento teorico

Dopo un'attenta analisi dell'*offshoring* e dopo aver elencato le diverse criticità legate a questo fenomeno, si è giunti alla conclusione che tale strategia si è rivelata una pratica molto complessa, difficile da implementare correttamente e che non sempre giunge agli effetti desiderati.

Da questo punto di vista è opportuno evidenziare come, fino a pochi anni fa, dalla maggior parte degli studiosi, l'*offshoring* era considerata una strategia consolidata e che, di contro, riportare “a casa” le attività delocalizzate dalle imprese fosse un’opzione quasi irrealizzabile⁶⁰. La ricerca recente smentisce questa credenza poiché, quando le minacce si materializzano, trasformando i vantaggi attesi in una serie di rischi, che rendono antieconomica la scelta localizzativa estera, molte aziende reagiscono decidendo di fare “dietrofront” provocando una versa e propria inversione di tendenza, da *offshoring* a *reshoring*.⁶¹

Col passare del tempo, infatti, le imprese hanno riconsiderato i presunti benefici previsti dalla delocalizzazione, portandole a rivedere e invertire la strategia localizzativa inizialmente adottata. Procedendo in questa ottica, analizzando il percorso evolutivo delle imprese, possiamo affermare che la decisione iniziale di *offshoring* non rappresenta una scelta definitiva, ma in presenza di determinate

⁶⁰ Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa*. FrancoAngeli, Milano, p. 20.

⁶¹ Bursi T., Galli G., 2020; *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano, p.20.

condizioni, le aziende possono sempre rivalutare la collocazione delle loro attività produttive a livello internazionale.

Queste fasi di “ripensamento” sono la conseguenza dei continui cambiamenti nell’ambiente esterno, che rendono la gestione della supply chain sempre più complicata. In prima battuta, l’aumento delle tensioni geopolitiche, la diffusione della pandemia da Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno evidenziato le tante difficoltà che le imprese devono affrontare per poter gareggiare nel contesto economico mondiale. Tutto questo ha spinto sempre più imprese verso una riconfigurazione della propria catena di fornitura. Le aziende stanno rivedendo le strategie di *make or buy*, optando ripetutamente verso scelte di *reshoring*.⁶²

Il termine *reshoring*, sinonimo di “rilocalizzazione”, rappresenta una scelta strategia volontaria dell’impresa che si concretizza nel riportare la produzione nel paese di origine o in un altro paese.⁶³ Da questa definizione emerge la “natura correttiva” del fenomeno, infatti, il *reshoring* è spesso considerato un correttivo che cerca di riparare precedenti decisioni di delocalizzazione. Kinkel e Maloca lo definiscono come «*a short-term correction of prior location misjudgments, rather than long-term reaction to slowly emerging local development trends*».⁶⁴

Pertanto, un’impresa che decide di correggere la sua iniziale scelta di delocalizzazione può adottare diverse forme di *reshoring*:

⁶² Casali A., ottobre 2022; *Reshoring, Nearshoring e Backshoring: come cambiano le scelte di delocalizzazione delle aziende italiane*. Digital4.biz.

⁶³ Rapporto Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica. Centro Studi Confindustria.

⁶⁴ Bursi T., Galli G., 2020; *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano

- ***Reshoring di produzione***: l'impresa riporta l'intera produzione nei propri impianti.
- ***Reshoring di fornitura***: si riferisce alla decisione dell'impresa di affidarsi ai fornitori locali per l'approvvigionamento dei materiali.
- ***Selective reshoring***: l'ultima opzione riguarda la decisione dell'azienda di rilocalizzare in patria solo una parte della produzione, come ad esempio alcune linee di prodotto specifiche.

Inoltre, a seconda di dove le aziende decidono di “ri-localizzarsi”, il reshoring si può dividere in:

- ***Strategie di backshoring***: le aziende riportano la produzione nel paese di origine.
- ***Strategie di nearshoring***: le attività produttive vengono rilocalizzate in un paese diverso ma comunque vicino alla casa madre per una questione geografica, culturale ed economica.
- ***Strategie di futher offshoring***: questa strategia, invece, è completamente opposta alle due precedenti perché, come suggerisce il nome, la decisione del manager aziendale è di spostare la produzione in aree geografiche molto più lontane.⁶⁵

Nella nostra analisi, consideriamo il *reshoring* come sinonimo di *backshoring*, ovvero come la decisione di un'impresa di spostare nuovamente la propria attività in patria.⁶⁶

⁶⁵ Ricciardi A., Pastore P., Russo A., Tommaso S., 2015; *Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese*. IPE working paper n.5

⁶⁶ Grappi S., 2016; *Il reshoring visto dal consumatore. Sfide ed opportunità per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano, pp. 28-29

Nonostante sia un fenomeno estremamente attuale, come per l'*offshoring*, anche per il *reshoring* è possibile formulare un inquadramento teorico nelle decisioni che spingono al ritorno in patria, ovviamente fatte le debite differenziazioni con fenomeni simili. In relazione a ciò, risulta indispensabile stabilire se tale decisione rappresenti un nuovo concetto teorico degli studi di *international business* o una semplice “etichetta” per qualificare in modo nuovo vecchie teorie.⁶⁷

A tal proposito, particolare attenzione è stata rivolta a due tecniche molto vicine ma con delle grandi differenze, ossia la strategia di de-internazionalizzazione ed il disinvestimento di attività estere. Riguardo alla prima strategia, gli studiosi Benito e Welch teorizzano il fenomeno come una scelta manageriale che spinge l’impresa ad allentare il suo impegno nel mercato internazionale. La teoria della de-internazionalizzazione ingloba sia le de-internazionalizzazioni “parziali”, se l’impresa decida di chiudere solo alcune fasi/attività della produzione, sia le de-internazionalizzazioni “totali”, che concerne la chiusura totale della consociata estera. Benché ci sia un alto grado di somiglianza tra la strategia di *backshoring* e quella di de-internazionalizzazione, quest’ultimo comprende anche ipotesi di decrementi coattivi e/o non volontari dell’esposizione internazionale dell’impresa, in relazione al mutare delle condizioni di contesto e quindi non ascrivibili a scelte deliberate e volontarie (es. nazionalizzazioni o scelte governative che impediscono il protrarsi dell’attività).⁶⁸

⁶⁷ Fratocchi L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., 2014. *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche.* 26° Convegno Annuale di Sinergie. Sinergie Journal
⁶⁸Faggioni F., 2019; *Offshoring vs Reshoring: Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri.* FrancoAngeli, Milano.

Rispetto alla seconda strategia, invece, esiste una probabilità maggiore di associazione tra reshoring e disinvestimento estero, quest'ultimo inteso da Boddewyn e Torneden come una decisione aziendale di ridurre o addirittura ritirare gli investimenti effettuati precedentemente in un paese estero.⁶⁹ Questa sovrapposizione, però, è possibile solo se consideriamo la consociata estera nel suo insieme. A sostegno di questa dissimilarità, McDermott evidenzia come la scelta di disinvestire non prevede per forza un trasferimento in altri paesi, ma piuttosto il ritiro dell'impresa dai mercati stranieri. Inoltre, come evidenziato da Belderbos e Zou, la cessazione della produzione in una data consociata non prevede per forza il rientro nel Paese di origine, ma anche la rilocalizzazione in una zona geograficamente più lontana dalla casa-madre (*further offshoring*).

Dalla sopracennata considerazione, si può dedurre che il *reshoring* rappresenta un nuovo concetto completamente separato dai vecchi fenomeni di localizzazione. Guardare al *reshoring* come strategia isolata dal contesto appare fuorviante e riduttivo, anzi, i diversi studi sul fenomeno dimostrano come tale strategia non può essere osservata se non in relazione alle motivazioni, driver, relazioni interne ed esterne all'impresa e al suo contesto.

2.2 Definizione controversa e le diverse modalità

⁶⁹ Fratocchi L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., 2014. *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*. 26° Convegno Annuale di Sinergie. Sinergie Journal

Il *reshoring* è stato oggetto di un lungo dibattito nella letteratura internazionale, al punto da formulare una serie di termini diversi per identificare tale fenomeno. Ciò conferma la difficoltà nel collocare tale strategia nell'ambito dei processi di internazionalizzazione già menzionati precedentemente.

Una prima espressione proposta risale al 1990 da parte dello studioso tedesco Jungnickel, che per primo aveva classificato il fenomeno come una “anomalia” descrivendolo con il termine *return relocation*.⁷⁰

Dopo questa prima definizione, i successivi studi hanno approfondito la tematica dimostrando che la strategia in questione presenta sia una sua collocazione nell'economia internazionale, sia nelle valutazioni interne all'impresa, quindi, nella prospettiva economica-aziendale. A tal proposito, un altro termine presente in letteratura è quello di *In-shoring*, a cui i vari autori attribuiscono significati differenti.

- Skipper utilizzato il termine *in-shoring* per identificare l'operazione opposta a quella di *offshoring*.
- Holz, invece, confronta la definizione americana con l'accezione tedesca evidenziando come nel linguaggio anglo-americano il termine indica un investimento effettuato in una destinazione differente da quella del Paese di origine, mentre, in Germania *in-shoring* e backshoring sono utilizzati in modo intercambiabile.
- Liao, invece, adotta il termine *in-shoring* per indicare l'approvvigionamento di beni nella stessa area di produzione.⁷¹

⁷⁰ Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., 2014. *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*. 26° Convegno Annuale di Sinergie. Sinergie Journal.

⁷¹ *Ibidem*

Un ulteriore definizione presente in letteratura è quello di *backshoring*, termine utilizzato principalmente dalla scuola tedesca. Tra i vari studiosi, Holz è il primo a fornire una definizione accademica del fenomeno.

Successivamente, altri studiosi tedeschi hanno approfondito il concetto di *backshoring* formulando un ampio numero di accezioni. Ad esempio, in anni più recenti, Kinkel ha associato il fenomeno del *backshoring* alla necessità da parte dell'impresa di aumentare l'utilizzo della propria capacità produttiva nel Paese di origine, attraverso il rientro totale o parziale delle attività precedentemente affidate a filiali o a fornitori esteri.⁷² In tal senso, lo scopo del *backshoring* è quello di implementare la struttura della *supply chain* per far fronte agli elevati processi di delocalizzazione. Procedendo per questa strada, nell'ambito del *backshoring via internalizzazione*, inteso come la decisione dell'impresa di tornare a produrre nel paese di origine dopo aver acquisito nuove conoscenze, risorse e competenze, viene fatta una distinzione più minuziosa tra due diversi tipi di operazioni di rimpatrio:

- **Direct backshoring, internal backshoring e captive backshoring:** ossia operazioni di rimpatrio di attività precedentemente affidate a filiali di proprietà.
- **in-sourcing⁷³:** operazioni di rimpatrio (totale o parziale) di attività precedentemente affidate a fornitori esteri.

Sempre nell'ambito del backshoring, lo studioso tedesco Honz fornisce un'ulteriore chiarificazione specificando che quando la rilocalizzazione delle attività produttive

⁷² Kinkel S., 2012; *Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis*. International Journal of Operations & production management, pp. 292-720

⁷³ Faggioni F., 2019. *Offshoring vs reshoring. Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*. FrancoAngeli, Milano.

viene affidato a fornitori residenti nella *home country* è corretto utilizzare altri termini, come: *back-sourcing*, *indirect backshoring*, *external backshoring*⁷⁴.

In anni più recenti, oltre alla scuola tedesca, il fenomeno del *backshoring* è stato sottoposto ad accurati studi anche da alcuni studiosi statunitensi come Ellram e Gray, i quali hanno proposto una prima sistemazione terminologica tramite il ricorso al termine onnicomprensivo di *reshoring*. Entrambi gli studiosi concordano nell'utilizzare tale accezione per indicare la generica decisione di “riportare a casa” un’attività produttiva.

Inoltre, dai loro studi vengono individuate quattro tipologie diverse di *reshoring* come indicato nella tabella sottostante (fig. n. 2.1):

1. *In house re-shoring*: la prima modalità collocata in alto a sinistra della tabella si verifica quando l’impresa decide di riportare “a casa” le attività precedentemente delocalizzate all’estero.
2. *Re-shoring for outsourcing*: tramite la seconda modalità, invece, il manager aziendale decide sempre di riportare la produzione in patria ma di affidarla a dei fornitori nazionali.
3. *Re-shoring for insourcing*: la terza modalità è quella più estrema perché non solo l’impresa decide di riportare la produzione nel proprio paese (*reshoring*) ma anche di ridurre la dipendenza da fornitori esterni (*insourcing*), così da avere un maggiore controllo sulla qualità e sulla gestione nel suo complesso.

⁷⁴ Faggioni F., 2019. *Offshoring vs reshoring. Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*. FrancoAngeli, Milano.

4. *Outsourced re-shoring*: l'ultima modalità, invece, si riferisce alla decisione dell'azienda di non dipendere più da fornitori esteri ma di affidarsi esclusivamente a fornitori nazionali.⁷⁵

		<i>To: Onshore</i>	
		In-House	Outsourced
<i>From: Offshore</i>	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Figura 2.1 – Quattro tipologie diverse di reshoring nell'accezione di Ellram e Gray. Fonte: Gray et al. (2013)

Nonostante la mancanza di una definizione unica e precisa, sulla base della letteratura precedente, è stato possibile concettualizzare il fenomeno elaborando una definizione operativa di *backshoring* con le seguenti caratteristiche:

- **Attività rilocalizzate:** a differenza delle precedenti modalità sopra menzionate (de-internazionalizzazione e disinvestimento estero), la strategia di *backshoring* riguarda il rientro in patria delle attività produttive.

⁷⁵ ivi, pp. 80-81

- **La continuità dell'attività:** il *backshoring* non prevede la chiusura dell'attività ma la sua continuazione, mentre le altre due strategie possono anche decidere di chiuderla.
- **La proprietà e le modalità di controllo delle attività di produzione:** a differenza delle precedenti modalità, il *backshoring* può riguardare anche e solo la ricollocazione di alcune attività che prima erano affidate a fornitori esterni.
- **La destinazione geografica:** l'unica destinazione prevista per il *backshoring* è il Paese di origine dell'impresa.

L'insieme di questi requisiti permette di riformulare la definizione del fenomeno come: “*una strategia d'impresa – deliberata e volontaria – orientata alla rilocalizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all'estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale*” (Fratocchi, 2014). Tale definizione, mutuata dal lavoro di Fratocchi mette in risalto soprattutto l'elemento della volontarietà della decisione e coinvolge palesemente anche i casi di ripresa di produzione “*in loco*” anche di attività solo parziali.⁷⁶

Inoltre, sempre in riferimento a questo ambito, in tempi più recenti è stata coniata una nuova espressione, ossia di *Friendshoring* o *Alliedshoring*. L'istituto per gli studi di politica internazionale definisce questo termine come “(..)uno spostamento della produzione verso Paese che condividono ideali comuni a quelli occidentali”. In altri termini, si tratta di una rilocalizzazione in paese percepiti come “amici” e dove

⁷⁶ *ivi*, p.101

l'amicizia è intesa principalmente come “vicinanza politica” tra i due paesi. Molte aziende americane hanno optato per questa strategia come, ad esempio, Apple ha rilocalizzato alcune fasi della filiera produttiva dalla Cina verso paesi come Taiwan, India e Vietnam. In tal senso, definire i cd “paesi amici” non è scontato considerando soprattutto l’attuale scenario geopolitico caratterizzato da sempre maggiore incertezza, complessità e ambiguità a livello globale.

2.3 Complessità del fenomeno

L’insufficienza dei dati rende il fenomeno estremamente complesso da analizzare e quindi risulta complicato fornire un quadro completo della sua reale dimensione. Ancora oggi, infatti, malgrado un incremento oggettivo di casi ed un notevole interesse da parte di studiosi e policy maker, le evidenze empiriche disponibili della pratica del *backshoring* risultano limitate, considerando soprattutto la difficoltà di raccolta dati affidabile. Le informazioni a disposizione si basano su alcuni fattori considerati non primari come, ad esempio, la rielaborazione degli studi effettuati, delle notizie riportate sia dalla stampa che dagli altri media⁷⁷.

Soprattutto negli ultimi anni, il fenomeno del *backshoring* si è rilevata una prassi in continua crescita che non riguarda solo le imprese di grandi dimensioni come Bosh, Philips, Caterpillar o Benetton, ma anche un gran numero di piccole e medie imprese pronte a rinunciare a scelte iniziali di delocalizzazione delle attività, considerando la

⁷⁷ Fratocchi L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., 2014. *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*. 26° Convegno Annuale di Sinergie. Sinergie Journal

possibilità di “rientro” nei confini propri nazionali così da rivalutare le opportunità che può offrire il proprio Paese di origine.⁷⁸

Quindi, visto che questa strategia ha dei risvolti sia sul piano economico che sociale, risulta di fondamentale importanza presentare “lo stato dell’arte” attuale, partendo dagli studi meno recenti fino a giungere a quelli più attuali, con l’obiettivo di fornire un inquadramento più o meno certo del fenomeno.

Partendo in ordine cronologico, tra i vari studi, una ricerca interessante condotta dal Fraunhofer Istitute ha cercato di chiarire le cause/motivazioni che hanno spinto le imprese ad abbandonare la strategia di offshoring e a fare marcia indietro, con particolare attenzione sia al paese estero da cui l’impresa decide di rientrare, sia quello di origine dell’impresa. Con riferimento ai principali paesi interessati, per quanto riguarda il paese in cui avviene il “rientro”, i dati raccolti rispettivamente, tra il 2006 e il 2012, hanno registrato una certa stabilità nel numero di imprese che hanno deciso di rientrare dopo aver delocalizzato. Nello specifico, questi casi di *reshoring* rappresentano il 39% nel periodo 2004-2006, il 51% nel 2007-2009 e il 49% nel 2010-2012. Inoltre, un ulteriore aspetto emerso dallo studio riguarda la revisione delle decisione di delocalizzazione, infatti, la ricerca mostra la tendenza delle imprese di rimpatriare le loro attività entro un arco temporale compreso tra i tre e i cinque anni. Questo induce a considerare il *reshoring* come una misura correttiva transeunte per correggere errori di valutazione di precedenti decisioni sulla localizzazione delle attività aziendali.

⁷⁸ Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa*. FrancoAngeli, Milano.

Questa concezione è stata rivista, però, da Dachs e Kinkel i quali affermano che le decisioni di *backshoring* non dipendono solo da errori manageriali ma anche dai continui cambiamenti dell'ambiente esterno.⁷⁹ Oltre alla Germania, l'indagine condotta ha reso disponibili un'altra serie di dati relativi ad iniziative di backshoring nel periodo tra il 2007 e la metà del 2009 per imprese localizzate in altri otto paesi europei. Lo studio ha rilevato una netta differenza nei diversi Paesi analizzati.

Parallelamente, per quanto riguarda i Paesi esteri da cui si è deciso di rientrare, l'analisi dei dati ha rilevato un incremento di casi di rientro nelle nazioni che solo di recente hanno visto il loro ingresso nell'Unione Europea, ma si registra una quota dei casi di abbandono anche dai paesi asiatici, anche se non particolarmente significativa.⁸⁰

Successivamente, un contributo significativo è stato offerto dal centro di ricerca *Uni-Club MoRe Backshoring*.⁸¹ La ricerca, basata su fonti secondarie, ha permesso di raccogliere numerosi casi di rilocalizzazione con lo scopo di eliminare le attuali carenze di indagini che ancora limitano la conoscenza di questo fenomeno. Il gruppo di ricerca ha avviato il progetto costruendo un database di 294 operazioni di *reshoring* condotte su 254 imprese localizzate in Italia e all'estero, soprattutto in Germania, e tra queste 25 imprese hanno realizzato più di un'iniziativa di rientro.

Dall'analisi, come si riesce a vedere dalla tabella sottostante, vi è una situazione paritaria nel numero dei rientri in patria tra gli USA e l'Unione Europea. In particolare, i paesi che hanno per lo più intrapreso una strategia di *reshoring* sono

⁷⁹ Fratocchi L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., 2014. *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*. 26° Convegno Annuale di Sinergie. Sinergie Journal

⁸⁰ *Ibidem*

⁸¹ Fratocchi L., *Il backshoring come opportunità per il Sistema Italia. Il contributo delle aziende ANIE*. Università l'Acquila.

l'Italia e la Germania, ossia le due economie primariamente orientate al settore manifatturiero.⁸² (Fig n.2.2)

Paese d'origine		Paese estero di delocalizzazione						
		Cina	Asia (diverso da Cina)	Europa Est	Europa Occidentale	America centrale e meridionale	America del Nord	Totale
Europa	Italia	21	8	19	10		2	60
	Germania	8	6	10	9	5	1	39
	Francia	10	4	5	1			20
	Regno Unito	17	1	2				20
	Norvegia	2						2
	Finlandia				1			1
	Olanda	1						1
	Slovenia				1			1
	Svizzera	1						1
Nord America	USA	88	37	2	5	8	1	141
	Canada	1						1
Asia	Giappone	2	1					3
	Corea del Sud	1	1					2
	Taiwan	2						2
Totale		150	58	38	27	13	4	294

Figura n. 2.2: Ripartizione per paese di origine e di delocalizzazione che hanno adottato una strategia di *reshoring*. Fonte: Uni-CLUB More Back-shoring.

Rispetto alla ricerca precedente, i risultati emersi in questa indagine mostrano che quasi il 70% dei casi di *backshoring* riguarda il rientro dalla maggior parte dei paesi del continente asiatico, in particolare dalla Cina, mentre, dagli altri paesi le iniziative di rientro sono state molto poche.

Un aspetto importante riguarda l'ampia varietà di settori che ha implementato una scelta di *reshoring*, senza alcuna significativa differenza tra settori dell'elettronica e quelli dell'abbigliamento.

Inoltre, l'indagine ha portato alla luce diverse evidenze particolarmente interessanti come, ad esempio, la differenza temporale che passa tra la scelta di effettuare

⁸² Caicco M., 2018; *Delocalizzare conviene? Guida al fenomeno dell'offshoring e del backshoring*. How2 edizioni.

offshoring e la successiva decisione di rientro, e che dipende dal paese estero da cui l’azienda decide di rientrare. In particolare, le evidenze dimostrano come le decisioni di *backshoring* dalla Cina e dagli altri paesi asiatici si caratterizzano per un intervallo temporale maggiormente circoscritto rispetto agli altri Paesi meta dell’offshoring.⁸³ Questo dato ovviamente deve essere interpretato in base all’attività delocalizzata; a tal proposito, per approfondire questo aspetto è stata stimata, come riporta l’immagine sottostante, la curva di sopravvivenza di Kaplan – Meier relativa alle imprese oggetto di analisi. La curva, nota anche come stimatore Kaplan – Meier, è un misuratore usato appunto per stimare durata di vita delle imprese⁸⁴. I risultati dell’analisi mostrano che circa il 60% delle decisioni di *reshoring* è avvenuto entro i 10 anni dall’offshoring, mentre, solo il 25% è avvenuto nei primi tre anni dalla delocalizzazione. (Fig. n. 2.3)

In conclusione, tramite questo studio è che la strategia di backshoring può essere d’aiuto alle imprese soprattutto se vogliono migliorare la loro competitività e performance aziendale. Le motivazioni sottostanti alle decisioni di ritorno in patria, come vedremo successivamente, dipendono da una serie di fattori legati principalmente alla qualità delle produzioni, ai costi logistici e al “finto” basso costo della manodopera che, soprattutto, nell’area cinese è in forte crescita⁸⁵.

⁸³ Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., Zanoni A., 2014. *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche.*

⁸⁴ [www.wikipedia.it](https://it.wikipedia.org/wiki/Stimatore_di_Kaplan-Meier) https://it.wikipedia.org/wiki/Stimatore_di_Kaplan-Meier

⁸⁵ Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa.* FrancoAngeli, Milano, p. 49

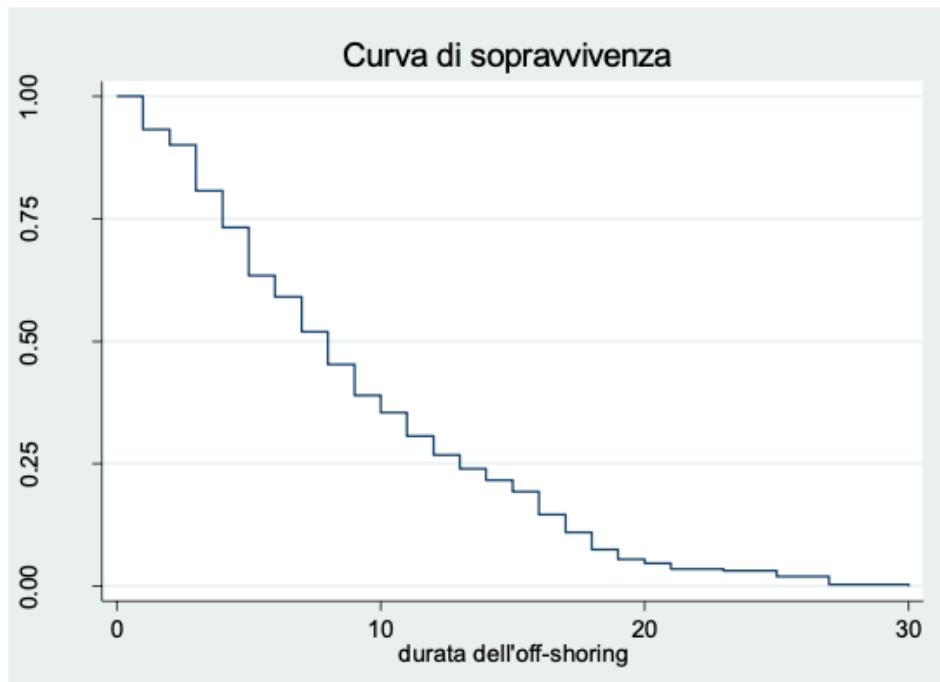


Figura n. 2.3 – Rappresentazione della curva di sopravvivenza di Kaplan – Meir per le imprese che hanno sperimentato l'offshoring. Fonte: Uni- CLUB More Backshoring.

Infine, il contributo più recente deriva dalla collaborazione nata qualche anno fa tra il Centro studi di Confindustria e il gruppo di ricerca Re4lt (Reshoring for Italy). L'indagine nata da questa collaborazione è stata avviata a giugno 2021 e completata a febbraio 2022 mediante la somministrazione online di un questionario alle imprese associate al Sistema Confindustria⁸⁶. Dall'indagine è emerso un aspetto molto interessante, infatti, come mostrano i grafici a torta sottostanti, solo il 16% delle imprese rispondenti aveva effettuato un *offshoring* di produzione, mentre l'84% ha mantenuto la produzione interamente in Italia. Di conseguenza, i dati raccolti testimoniano che solo poche imprese hanno effettuato un *backshoring* produttivo. (Fig. n.2.4).

⁸⁶ Rivista di Politica economica: la distanza e l'incertezza. Percorsi della manifattura globale negli anni degli shock sistematici. N. 1-2022, Confindustria.

In % delle imprese rispondenti

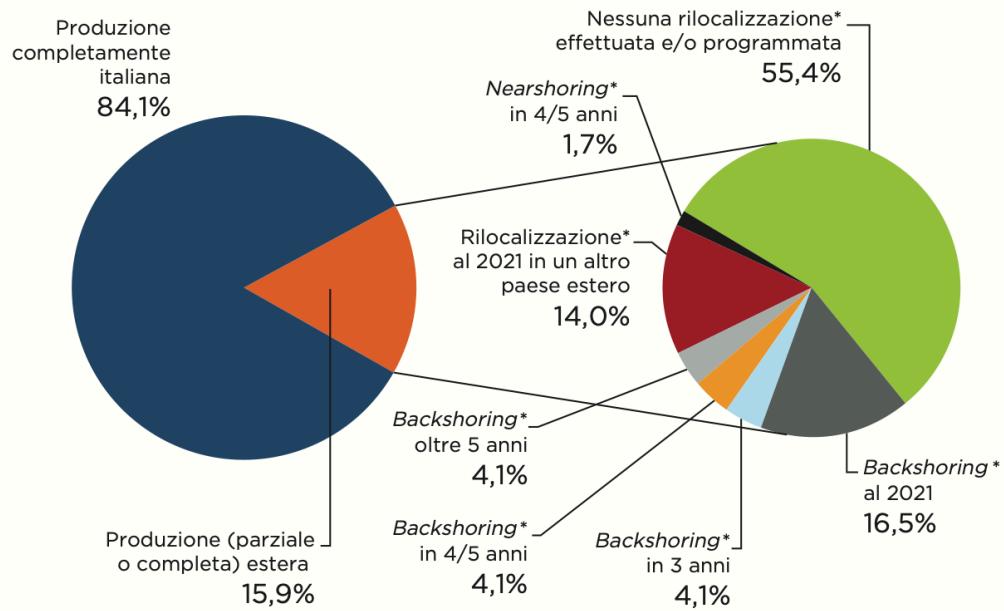


Figura n. 2.4 – Rappresentazione del Backshoring di produzione: Distribuzione in percentuale del campione di imprese per modalità di produzione. Fonte: Indagine svolta dal Centro studi Confindustria e Ret4lt sulle strategie di offshoring e reshoring delle aziende italiane, 2021.

Procedendo con l'analisi sul backshoring di produzione, dal grafico soprastante emerge che circa il 30% delle imprese sta già pensando di cambiare strategia, mentre il 55% non ha ancora programmato nessuna rilocalizzazione. Nello specifico:

- Il 16% ha deciso di rientrare in patria.
- Mentre il 14% ha scelto di rilocalizzare altrove cambiando strategia, adoperando un *nearshoring* o un *further offshoring*.

Mentre, riguardo al backshoring di fornitura, l'indagine ha evidenziato che circa il 74% delle imprese si è affidato a fornitori esteri per l'approvvigionamento dei materiali necessari alla produzione, contro il 27% che si è rivolto a fornitori nazionali (Fig. n. 2.5).

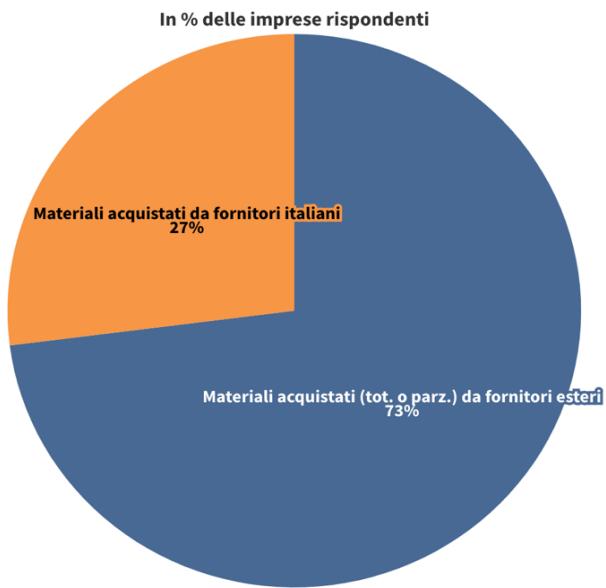


Figura n. 2.5 – Rappresentazione del Backshoring di fornitura: Distribuzione in percentuale del campione di imprese per modalità di approvvigionamento. Fonte: Indagine svolta dal Centro studi Confindustria e Re4lt sulle strategie di offshoring e reshoring delle aziende italiane, 2021.

Riguardo al *backshoring* di produzione è rilevante sottolineare che si tratta di una strategia che si presta molto articolata rispetto al backshoring di fornitura poiché comporta dei costi molto più alti per l’impresa che la realizza. A tal proposito, dall’indagine emerge che il *backshoring* di produzione è stato attuato in maniera molto più concentrata solo in poche regioni e da imprese di medie o grandi dimensioni; mentre, il *backshoring* di fornitura è assistita, sia da una rete di distribuzione meno localizzata di imprese, sia in termini geografici, sia in termini di settori.

In base a questi dati, emerge come *backshoring* di fornitura è una strategia adottabile da tutte le imprese che operano sul territorio nazionale e quindi per questo motivo potrebbe facilmente crescere nel tempo. Infine, dall’indagine si raggiungono delle conclusioni che offrono anche un punto di partenza per l’elaborazione di politiche

idonee ad aumentare l'attrattività del nostro territorio e la competitività delle nostre imprese⁸⁷.

2.4 Le ragioni del ritorno in patria

La scelta di attuare il backshoring è stata considerata dalla letteratura accademica come conseguenza di una imprecisa analisi dei benefici e dei costi derivanti dalla delocalizzazione internazionale. Come analizzato nel primo capitolo, l'insieme dei rischi derivanti dalla delocalizzazione ha influito negativamente sulle imprese portandole a soppesare il reale costo totale dell'*offshoring*, favorendo quindi la decisione di riportare le attività produttive all'interno dei confini nazionali. Infatti, nel corso degli anni, un numero sempre crescente di imprese ha iniziato ad osservare l'erosione dei benefici previsti dall'*offshoring* e l'insorgere di altri tipi di costi che prima non avevano preso in considerazione.

Nel lungo periodo, infatti, l'impresa si trova a fare i conti con diversi cambiamenti nei driver di costo come, ad esempio, l'aumento del costo del lavoro in alcuni Paesi meta di delocalizzazione o l'aumento dei costi di trasporto, che possono spingere le imprese ad implementare la strategia di *reshoring*. Tra le diverse scelte di delocalizzazione, merita particolare attenzione la Cina, meta privilegiata delle decisioni di *offshoring* dalle imprese occidentali in quanto garantiva costi produttivi particolarmente contenuti (es. basso costo della manodopera). Nel corso degli ultimi anni, questa particolare caratteristica ha subito una notevole mutazione, infatti, secondo Unctad il costo del lavoro in Cina è quadruplicato, ma restano ancora

⁸⁷ Manzocchi S., *Rivista di Politica economica. La distanza e l'incertezza. Percorsi della manifattura globale negli anni degli shock sistematici*. N. 1-2022

altissimi i differenziali salariali tra i vari Paesi. Secondo uno studio di Porsche Consulting il costo del lavoro in Cina è ancora del 400% inferiore a quello italiano, del 300% a quello americano, del 600% a quello tedesco e francese. Sulla base di questi dati, possiamo immaginare come “abbandonare” la Cina sia una decisione difficile ma non del tutto impossibile, soprattutto, considerando i continui eventi che stanno cambiando il nuovo ordine mondiale. Difatti, le tensioni degli ultimi anni hanno spinto sempre più Paesi a rinunciare all’idea del “ritorno al nazionalismo”, optando per una possibile direzione della *ri-globalizzazione selettiva*, ossia una strategia economica che mira a cambiare e ristrutturare completamente la geografia degli investimenti in risposta ai cambiamenti geopolitici, economici e sociali. In altre parole, globalizzazione sì, ma solo tra amici fidati: *friend-shoring* al posto di *offshoring*⁸⁸: per un’azienda europea conviene pensare alla Romania dove il costo del lavoro è solo del 17% superiore a quello cinese e al Mediterraneo in generale, mentre, gli Stati Uniti possono spostare le produzioni in Messico dove il lavoro costa il 42% meno che in Cina.⁸⁹

In linea generale, nell’analisi del processo di internazionalizzazione, l’errore comune delle aziende è quello di considerare una sola faccia della medaglia, ossia la riduzione dei costi diretti (materie prime, manodopera, fornitori etc.), che dovrebbe apportare all’azienda una serie di effetti positivi; tuttavia, il sopraggiungere di determinate criticità spinge le imprese a dover fare i conti anche con l’altra faccia, ossia la parte

⁸⁸ Ottaviano G., 26 ottobre 2022; *Riglobalizzazione selettiva: sarà questo il nuovo volto del mondo*. Cattedra Achille e Giulia Boroni in studi europei, Università Bocconi.

⁸⁹ Occorsio E., giugno 2023; *Delocalizzare, la mappa mondiale del costo del lavoro in fabbrica. Rischio politico e costo del lavoro cambiano la geografia degli investimenti. L’UE riporta produzioni nel Mediterraneo, gli Stati Uniti in Messico*. LaRepubblica.

nascosta che comprende la componente indiretta dei costi della delocalizzazione (cd. *hidden costs*).

La categoria degli *hidden costs* comprende tutti quei costi “nascosti” che, per svista o negligenza iniziale, non sono stati individuati all’inizio della valutazione e che vengono individuati *ex ante* dall’azienda che ha scelto l’offshoring e la cui presenza modifica significativamente i vantaggi dell’*offshoring*.⁹⁰ L’impatto di questi costi sull’impresa delocalizzata non è da sottovalutare poiché, se non opportunamente calcolati prima di trasferire all’estero l’attività, possono spingere o addirittura “costringere” l’impresa ad un rientro in Patria. Tali costi nascosti nel lungo periodo compromettono la vita dell’azienda e, per evitare di soccombere, le aziende valutano la strada percorsa e considerano l’eventualità di imboccarne un’altra completamente opposta. Le principali cause che portano le aziende ad intraprendere codesta nuova strategia possono essere:

- **Costi di qualità:** o per meglio dire quei costi legati alla perdita dello standard di qualità sostenuti dall’azienda. Molte imprese focalizzano la propria performance sulla qualità del prodotto, che diventa quindi un fattore competitivo essenziale per distinguersi dalla concorrenza. Di conseguenza, la carenza di adeguati standard di qualità di prodotto e/o la scarsità di lavoratori qualificati possono provocare un danno all’azienda. Questa difficoltà si amplifica quando i processi produttivi sono delocalizzati in Paesi molto lontani, sia fisicamente sia culturalmente. Tra i fattori di costo che incidono notevolmente sul problema della qualità delle produzioni sono i costi di

⁹⁰ Grappi S., 2016; *Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l’impresa*. FrancoAngeli, Milano

stoccaggio e magazzino, questo perché la scelta di *offshoring* costringe le imprese ad optare per maggiori quantità di scorte immaginate in modo da evitare “out of stock”. Il problema sorge nel caso di una fornitura difettosa, che non causa solo un rallentamento o un blocco del processo produttivo dell’impresa, ma provoca un notevole aumento in termini di costi di magazzino. Questi eventi non sono facilmente preventivabili e possono incidere sulla reputazione, sul branding e sulla sostenibilità di strategie di business, basate sulla differenziazione e sul *premium price*.⁹¹

- **Made in effect:** si riferisce alla percezione che la provenienza di un prodotto o brand influisce sul giudizio della domanda rispetto all’offerta. In altri termini, il *country of origin effect* (effetto paese) ha il potenziale di influenzare l’atteggiamento dei consumatori riguardo l’acquisto o meno di un determinato prodotto basandosi sull’etichetta del *made in*. In quest’ottica, molte aziende italiane scelgono di rientrare nel paese di origine, giustificando questa scelta con il desiderio di preservare e valorizzare il concetto del “Made in Italy” e di rafforzare l’associazione con l’identità nazionale.
- **Costi di consegna** (o miglioramento del servizio al cliente): un ulteriore costo nascosto riguarda i tempi di consegna della merce importata dall’estero. Nel contesto attuale, la rapidità di risposta alla domanda di mercato e ai mutamenti dei gusti dei consumatori è essenziale per mantenere la competitività aziendale. Questo fattore può risultare particolarmente complicato per un’impresa delocalizzata, poiché dovrà controllare una rete di fornitura molto

⁹¹ Grappi S., 2016; Il reshoring visto dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa. FrancoAngeli, Milano. P. 44

più articolata rispetto a quella di un’impresa che non ha effettuato *offshoring*.

La distanza dal mercato domestico può provocare maggiore rigidità e ritardi nella risposta ai cambiamenti di mercato, oltre ad incrementare i tempi e i costi di spedizione. Questo problema, nel lungo periodo, può tradursi in gravi rischi per la sopravvivenza e competitività dell’azienda.

- **Crescita dei costi di trasporto:** l’impresa che decide di effettuare una strategia di delocalizzazione tende a sottovalutare il reale effetto che questi costi comportano sull’attività d’impresa. Questi costi dipendono principalmente dalla dimensione del prodotto e dalla distanza spaziale da coprire, infatti, maggiore è la distanza geografica tra il paese estero dell’*offshoring* e il mercato, maggiori saranno i costi di trasporto. Inoltre, l’incremento di questi costi dipende anche da situazioni esterne o dall’instabilità politica – economica dei diversi paesi come, ad esempio, l’aumento del prezzo dell’energia a livello mondiale, iniziata nel 2021 a seguito della pandemia di Covid-19 fino ad aggravarsi con l’invasione russa dell’Ucraina.⁹² Inoltre, questa distanza geografica incrementa la difficoltà di comunicazione tra le varie sedi a livello internazionale che, a sua volta, impattano sulle tempistiche di produzione e sulla consegna dell’output finale.
- **Costi generati dalla differenza culturale tra i Paesi:** è un fattore che incide prevalentemente sulla scelta del Paese in cui delocalizzare. Come la distanza geografica, anche le differenze culturali possono complicare la comunicazione tra le varie sedi aziendali.

⁹²*Aumento dei prezzi dell’energia del 2021*. Consiglio dell’unione europea.
<https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/energy-prices-2021/#:~:text=Tra%20dicembre%202020%20e%20dicembre,nel%20corso%20di%20un%20anno.>

Analizzare gli effetti del *reshoring* nel lungo periodo è un processo ancora arduo vista la natura relativamente recente del fenomeno e l'assenza di una letteratura consolidata. A tal proposito, per comprendere queste dinamiche decisionali, un contributo rilevante è stato offerto dal lavoro da parte del gruppo di ricerca di Luciano Fratocchi. Lo scopo del seguente lavoro è analizzare i fattori che influenzano le decisioni dell'impresa riguardo al *reshoring* distinguendo le motivazioni in due categorie: motivazioni contestuali (interne ed esterne all'impresa) e strategiche (mirate all'efficienza dei costi o all'aumento del valore percepito dal cliente). Attraverso suddetta analisi è emerso che il *reshoring*, a differenza dell'*offshoring*, è influenzato prevalentemente da fattori interni e, in particolare, il “made in” gioca sempre di più un ruolo rilevante, riconoscendo un valore aggiunto alle produzioni locali.⁹³ Proseguendo con la trattazione, focalizziamo l'attenzione sul panorama italiano e sui diversi impatti positivi che il *backshoring* può apportare all'economia italiana.

2.5 Il *backshoring* italiano

I progetti di offshoring, come delineato nel primo capitolo, in Italia, si sono manifestati principalmente nel settore tessile-abbigliamento e nei settori collegati⁹⁴, anche come reazione (o preparazione) al venir meno degli effetti protezionistici

⁹³ Faggioni F., 2019. *Offshoring vs reshoring. Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*. FrancoAngeli, Milano, p. 80.

⁹⁴ Il trend europeo del *reshoring* e in particolare quello italiano, interessa in maniera prevalente le imprese del sub-settore (C.14 NACE): manufacture of wearing apparel, collegato ai settori della moda e del lusso Made in Italy.

generati dall'Accordo Multifibre. I primi progetti di offshoring dell'epoca furono avviati da parte delle medie imprese italiane, spesso di provenienza distrettuale, sfruttando modalità di tipo offshore outsourcing e in particolare assoggettando le merci al regime doganale del Traffico di Perfezionamento Passivo (TPP)⁹⁵. I prodotti trasformati, risultanti dalle operazioni di perfezionamento, potevano essere reintrodotti (ingresso in libera pratica), su richiesta, nel territorio dell'Unione, in esenzione totale o parziale dei dazi all'importazione (dazi, IVA e accise, ecc...). Le imprese erano agevolate (lo sono ancor oggi) a trasferire lavorazioni su materie prime e semilavorati nazionali, presso aziende ubicate extra UE, pronte a trasformare materie e semilavorati in prodotti e a un costo più basso. All'epoca il regime TPP risultava particolarmente conveniente perché i fornitori potevano essere ubicati anche a poca distanza dai confini nazionali e perché i differenziali salariali rispetto ai Paesi terzi più vicini erano ancora molto elevati (Romania, Slovenia e Polonia). La maggiore convenienza nel ricorso al regime è venuta meno quando i confini dell'Unione si sono allargati per l'ingresso di nuovi Membri e quando i consumatori si sono dimostrati più sensibili alla manifattura di origine del prodotto. In quella situazione molte imprese hanno optato per rilocizzare la produzione, estremizzando la componente “riduzione costo del lavoro” (offshoring overseas), oppure rimpatriando le fasi di attività esternalizzate (backshoring). Entrambe le opzioni dimostrano che le scelte di offshoring, nonché il

⁹⁵ Si tratta di un regime doganale non obbligatorio mediante il quale le aziende esportano temporaneamente merci e semilavorati al di fuori del territorio dell'Unione, al fine di sottoporle ad operazioni di perfezionamento (ovvero di ulteriore lavorazione), per poi reimportare, in regime di sospensione tariffaria, le merci perfezionate nel territorio dell'Unione (direttamente, presso lo stabilimento di prima esportazione o indirettamente in un altro Paese appartenente all'Unione).

permanere dei vantaggi legati all’offshoring medesimo, sono tipicamente legati alla stabilità dei fattori esterni che hanno determinato la prima localizzazione. Al contrario, è possibile che si verifichi una opzione di reshoring quando al variare dei location advantage esterni le esigenze interne legate alla razionalizzazione e al coordinamento della struttura, divengano prevalenti. Sebbene i casi di reshoring non coincidano completamente con le dinamiche del settore tessile-abbigliamento e dei settori ad esso collegati, i fenomeni di reshoring in Italia, anche per gli altri settori manifatturieri hanno subito vicissitudini analoghe. L’incremento del prezzo della manodopera nelle nazioni meta dell’offshoring, la difficoltà di gestire le problematiche emergenti in relazione alla distanza fisica e culturale dei Paesi, unitamente a un forte incremento della domanda di prodotti “made in Italy” hanno riportato le imprese a considerare il ritorno a produrre in loco e a ricercare una manodopera maggiormente qualificata, ponendo maggiore attenzione alla qualità della produzione. Le imprese che hanno clienti esigenti hanno compreso che la delocalizzazione delle attività manifatturiere può incidere negativamente sulla qualità e sulla reputazione dei prodotti e quindi sulle performance dell’impresa. Infine, alcune lavorazioni richiedono un mix di conoscenze e tecnologie elevate che sono difficili da reperire, o complesse da trasferire nei paesi in cui si è delocalizzato⁹⁶.

In Italia, risulta difficile individuare una serie storica di casi di reshoring che permetta lo stesso livello qualitativo e quantitativo di analisi prodotto dagli studi di altri Paesi, poiché a livello accademico non sono presenti contributi rilevanti, se non per gli ultimi anni. Il database riguardante il fenomeno a livello nazionale contava al 2016,

⁹⁶Faggioni F., *Offshoring vs reshoring: Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*. Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.pag 195

121 casi di rimpatrio effettuati dalle aziende; 60 casi su 121 interessavano imprese dei settori abbigliamento e pelletteria, seguite dal settore elettronico e dell'ottica, con 15 casi⁹⁷. Non è un caso che le motivazioni rinvenute dai ricercatori riguardassero principalmente le tematiche legate al “Made in”.

Ora mi sembra doveroso offrire una visione più ampia della situazione italiana, con particolare riferimento al reshoring produttivo. Dal lavoro di Fratocchi, ad esempio, è emersa una prevalenza di aziende italiane nel settore manifatturiero (soprattutto “abbigliamento”) che hanno deciso di riportare la produzione in Italia, rientrando dalla Cina. Lo studio infatti ha individuato 31 casi di questo genere su un totale di 68 casi di reshoring effettuati da imprese italiane ed individuati nel lavoro di ricerca. Ancora più interessanti risultano le evidenze relative al settore della meccanica. Dallo studio espletato emerge che su un totale di 57 aziende rilocalizzate nel periodo oggetto di analisi, 10 sono casi di imprese italiane (dei 57 casi di reshoring nel comparto meccanico individuati, 26 fanno riferimento a imprese statunitensi e tedesche). Rivolgendo invece l'attenzione alle nazioni che hanno un basso costo del lavoro e che sono quelle che vengono ad essere più di sovente “abbandonate” dalle aziende meccaniche italiane che hanno implementato il reshoring, emerge che 4 imprese su un totale di 10 ritornano a produrre in patria lasciando i Paesi dell'Europa Occidentale e 3 i Paesi dell'Europa dell'Est. La prevalenza, quindi, rivede decisioni di delocalizzazione precedenti, sviluppate in Paesi del continente europeo. Cercando di superare l'ambito settoriale specifico, pare opportuno descrivere brevemente alcuni casi di reshoring di imprese italiane per cercare di inquadrare il fenomeno più

⁹⁷ Il discorso è principalmente valido per i network manifatturieri, dove la componente capital intensive è rilevante e si riflette sul valore degli asset.

in generale. Poiché l'Italia risulta tra i Paesi più coinvolti dal fenomeno del reshoring, è interessante tentare di fornire una prima visione di più ampio respiro.

Un primo esempio è Azimut-Benetti, leader mondiale nella produzione di yacht, che ha riportato in Italia dalla Turchia la quasi totalità dell'attività produttiva. La motivazione alla base della decisione è legata alla mancanza di prestigio derivante da una produzione in terra estera. Fare leva sul Made in Italy è ritenuto essenziale per la produzione di yacht dell'impresa⁹⁸.

Il caso Aku, impresa veneta specializzata nella produzione di scarpe da trekking, si caratterizza per una prima manovra di offshoring in Romania, seguita, in un secondo momento, dalla determinazione di rilocalizzare una parte della produzione al paese iniziale. Nonostante la manodopera italiana sia più costosa, la ricerca di elevati livelli di qualità per la gamma alta delle proprie produzioni ha guidato la decisione di rientro⁹⁹. Anche Falconeri rappresenta un significativo esempio tratto dal mondo della moda. Azienda veneta del Gruppo Calzedonia specializzata nella produzione di maglieria, dal 2009 ha concentrato tutta la produzione, la progettazione e l'attività commerciale negli stabilimenti di Avio, in provincia di Trento, facendo rientrare tutti i processi produttivi precedentemente svolti in Romania. La manovra di reshoring si è conclusa nel 2014. Anche in questo caso, il *reshoring* è stato condotto per rispondere ad un target di riferimento, prevalentemente estero, che ricerca prodotti Made in Italy¹⁰⁰. Nel comparto dell'elettronica si ricorda il caso di Polti, impresa di

⁹⁸ Pozzo F., 2012; "Azimut torna in Italia "Ma serve una fabbrica sul modello tedesco", La Stampa, 1.11.2012, <http://www.lastampa.it/2012/11/01/societa/mare/business/azimut-torna-in-italia-ma-serve-una-fabbrica-sul-modello-tedesco>

⁹⁹ Maggi M., Vergine S., 2014; "Torna a casa impresa: ecco chi riporta la produzione in Italia", L'Espresso, 15.12.2014, <http://espresso.repubblica.it/affari/2014/12/10/news/torna-a-casa-impresa-1.191322>.

¹⁰⁰ Crivelli G., 2016; "Piquadro accelera sul reshoring: sempre più clienti (anche cinesi) esigono il made in Italy", Il Sole 24 Ore, 09.12.2016, <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-11-03/il-reshoring-spinge--falconeri-185848.shtml?uuid=AD2DxEnB>.

elettrodomestici che ha deciso di produrre in Italia beni precedentemente spostate in Cina. Polti, infatti, agli inizi degli anni 2000, ha rilocalizzato a Como parte della produzione per motivi essenzialmente logistici e per offrire un’assistenza al cliente più elevata. Tra le ragioni, annovera anche la constatazione dell’aumento dei salari in Cina, che rende meno conveniente la produzione in quel Paese¹⁰¹. Dal comparto meccanico arriva anche il caso di Wayel, una piccola impresa della provincia bolognese produttrice di bici a pedalata assistita e motorini elettrici. Wayel ha deciso di interrompere l’importazione dei prodotti dalla Cina, assumendo nuovo personale nella sede italiana. Le principali motivazioni alla base del *reshoring* sono legate all’esigenza di livelli elevati di qualità delle produzioni, alla volontà di avvalersi dell’etichetta *Made in Italy* per garantirsi un vantaggio competitivo nei mercati di riferimento e alla riduzione dei costi e dei problemi gestionali legati alla logistica.

Altro esempio è quello di Felm, impresa di piccole dimensioni del milanese attiva nella produzione di motori elettrici. Negli anni Ottanta aveva delocalizzato la produzione in Cina ma recentemente ha deciso di riportare in Italia parte di quei processi produttivi così da poter garantire al cliente un livello qualitativo superiore. Fiamm, leader europeo nella produzione di batterie per auto, rappresenta un altro caso noto di *reshoring*. L’impresa ha chiuso gli stabilimenti dislocati in Repubblica Ceca per riportare la produzione ad Avezzano, in Abruzzo. La chiusura della filiale estera, e quindi il conseguente rientro in Italia, ha portato ad un aumento di 140 posti di lavoro per la sede italiana¹⁰². Anche Natuzzi, impresa pugliese produttrice di divani,

¹⁰¹ Riva G., 2013; *Delocalizzo ma a casa mia*, L’Espresso.

¹⁰² Finotto C.A., 2016; “Sfida reshoring per il made in Italy”, Il Sole 24 Ore, 09.05.2016, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-08/sfida-reshoring>.

poltrone e altri complementi di arredo, dopo un periodo di crisi, nel 2013 decide di riportare la produzione di fascia alta nello stabilimento italiano, situato in Puglia, abbandonando la Romania. Nel comparto alimentare si ricorda il caso Asdomar, impresa controllata dal Gruppo Generale Conserve specializzata nella produzione di tonno confezionato. Questa ha riportato la produzione dal Portogallo ad Olbia, in Sardegna dove erano già presenti gli stabilimenti dismessi del Tonno Palmera. Una scelta che ha permesso di ri-assumere circa 200 operai provenienti dalla realtà del Tonno Palmera e ha inoltre consentito l'utilizzo dell'etichetta Made in Italy. Dalla analisi effettuata emerge, palese, l'elemento centrale nella decisione di rilocalizzazione:

il motivo determinante che porta gli imprenditori italiani a desiderare di ritornare in patria è lo stesso che permette all'Italia di essere famosa in tutto il mondo grazie proprio al *Made in Italy*, marchio più conosciuto al mondo. Sono soprattutto le imprese del settore tessile, di abbigliamento e calzaturiero a ritornare sui propri passi, principalmente per aumentare la qualità del prodotto, ma soprattutto perché si sono rese conto che solo il marchio italiano è in grado di primeggiare a livello concorrenziale. Il motivo che ha spinto una molteplicità di aziende a cambiare strategia è semplice: tornare a produrre in Italia significa produrre *Made in Italy!*

Per concludere, possiamo ben dire che attraverso il reshoring gli imprenditori mirano a raggiungere due scopi fondamentali. Il primo obiettivo è quello finalizzato al risparmio di energia così come contemplato dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. L'Agenda 2030 è un accordo programmatico tra paesi membri delle Nazioni Unite, accordo che ha ottenuto anche il placet dall'Assemblea Generale dell'ONU. Tale programma si prefigge svariati scopi, tra di essi spicca per

importanza fondamentale quello finalizzato allo sviluppo sostenibile della produzione e del consumo.¹⁰³

Il ritorno a produrre nel proprio paese di origine, quindi, appare essere la condicio sine qua non per raggiungere gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile.

L'altro obiettivo da raggiungere risulta essere quello di ottenere un monitoraggio continuo sulle attività produttive, di ridurre la subordinazione dei propri bisogni dai paesi esteri e, last but not least, incentivare e propagandare il *Made in Italy*: il reshoring, infatti, ci riporta a valorizzare le nostre conoscenze ed a esaltarne le qualità e l'unicità. Tale strategia, oramai, risulta fondamentale in diversi settori produttivi e, in particolar modo, in quello della moda laddove la presenza nel nostro territorio sia di materia prima sia di manodopera con alta qualifica, rendono le creazioni realizzate in Italia eccellenze indiscusse nel mercato internazionale.

¹⁰³Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015, Organizzazione delle Nazioni Unite. <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

Capitolo III – Reazione del consumatore al reshoring

3.1 Obiettivo della ricerca

Alla luce delle considerazioni svolte nei capitoli precedenti, abbiamo constatato che la decisione di un’azienda di riportare la produzione nel proprio Paese di origine, o nei paesi geograficamente e culturalmente più vicini a quello della casa madre, è influenzata da una serie di fattori che possono essere esaminati da diverse prospettive. La maggior parte degli studiosi affronta il fenomeno del *reshoring* adottando una prospettiva *firm side*. Tuttavia, nel presente lavoro di tesi, la strategia di reshoring è analizzata tramite un nuovo tipo di approccio, il *demand side*, orientato agli effetti sul mercato e sui consumatori, riconoscendo di conseguenza tra i potenziali driver del reshoring anche una maggior riconoscenza del mercato domestico.

L’obiettivo di questo capitolo è approfondire il punto di vista di una particolare categoria di stakeholder, da cui discende direttamente il successo dell’impresa sul mercato, individuando le possibili ripercussioni che tale strategia può comportare sul consumatore finale¹⁰⁴. Nonostante siano ancora relativamente poche le ricerche che adottano questo punto di vista, un primo tentativo per colmare queste lacune è stato condotto da Grappi, Romani e Bagozzi, i quali nel “*The effects of reshoring decisions on employees*”, hanno voluto dimostrare gli effetti positivi scaturiti dal *reshoring* sulla percezione e reazione comportamentale del consumatore, potenziale e reale.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Bursi T., Galli G., 2020; *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano.

¹⁰⁵ Grappi S., Romani D., Bagozzi R.P., *The effects of reshoring decisions on employees: Personal review*. - ISSN 0048-3486. - 49:6(2020), pp. 1254-1268. [10.1108/PR-12-2018-0482] s in

Come descritto nei capitoli precedenti, la decisione dell’impresa di riportare la produzione nei propri confini nazionali è influenzata da una serie di fattori che vanno oltre la sola reazione del consumatore. Ad ogni modo, il presente lavoro ritiene importante tracciare un quadro il più realistico possibile degli effetti del reshoring sui consumatori, dimostrando quanto sia rilevante anche questo elemento.

La letteratura disponibile ha rivelato che la decisione di reshoring è sempre più legata agli effetti attesi sul valore del cliente, che possono essere anche più importanti delle considerazioni sull’efficienza.¹⁰⁶ A supporto di ciò, è stata condotta un’analisi tramite la costruzione di un sondaggio per indagare i possibili effetti del *reshoring* sull’individuo in quanto consumatore, esaminando le sue valutazioni e reazioni comportamentali.

Sebbene siano ancora pochi gli studi disponibili sulle reazioni dei consumatori alla decisione dell’impresa di ricollocare le proprie attività nel paese di origine, lo studio condotto da Bhattacharya e Sen e da Sen, Bhattacharya e Korschun sostiene che la consapevolezza dei consumatori rispetto alle decisioni d’impresa è il presupposto per l’esistenza di reazioni da parte del consumatore di interesse per l’impresa stessa.¹⁰⁷ Nel dettaglio, analizzare l’impatto del reshoring tenendo conto della dimensione “consapevolezza del consumatore circa il reshoring d’impresa” è indispensabile per la corretta comprensione delle sue risposte al questionario. Tale dimensione è in grado di influenzare la risposta comportamentale del consumatore, quindi, maggiora è la

¹⁰⁶ Cassia F., 2020; *Manufacturing is coming home: does reshoring improve perceived product quality?* Volume 32, n.6

¹⁰⁷ Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa.* FrancoAngeli, Milano.

consapevolezza della decisione di reshoring dell’impresa, più positiva risulterà la sua reazione.¹⁰⁸

Tuttavia, questo dato non è da sottovalutare poiché la conoscenza o l’ignoranza dei consumatori riguardo alle passate decisioni di *offshoring* dell’azienda possono influenzare il modo in cui il cliente elaborerà le informazioni relative alla decisione di ricollocarsi. In altri termini, a causa del *bias di conferma*, le persone hanno maggiori probabilità di mettere in discussione informazioni in conflitto con convinzioni preesistenti rispetto a informazioni coerenti con esse. In base a ciò, si intuisce che la decisione di reshoring influenzerà solo gli atteggiamenti di coloro che erano a conoscenza della precedente decisione di offshoring¹⁰⁹.

Fatta questa premessa, l’obiettivo dell’analisi è esaminare le risposte dei consumatori sia in termini di atteggiamenti verso l’impresa che pratica il reshoring, sia in termini di reazione comportamentale in senso stretto, come l’intenzione di acquistare e la disponibilità a pagare un *premium price* per i prodotti dell’impresa a seguito del rientro.

In primo luogo, la disciplina del comportamento del consumatore si occupa di comprendere le decisioni di acquisto degli individui, esaminando le motivazioni, i processi cognitivi e i fattori emotivi che stanno dietro le scelte dei consumatori. Una parte fondamentale di tale disciplina è l’analisi degli atteggiamenti. Con “atteggiamento” si identifica un costrutto corrispondente ad una tendenza psicologica dell’individuo, che si esprime in un processo valutativo di una specifica entità (Eagly e Chaiken, 1993). Gli atteggiamenti fanno parte dei processi cognitivi dell’individuo

¹⁰⁸ *Ibidem*

¹⁰⁹ Cassia F., 2020; *Manufacturing is coming home: does reshoring improve perceived product quality?* Volume 32, n.6

che gli permettono di riconoscere e di interpretare i comportamenti dei soggetti esterni, di strutturare tali osservazioni all'interno di schemi di giudizio e di aspettativa stabili e organizzati, e di reagire di conseguenza. In altri termini, gli atteggiamenti rappresentano una delle principali forme di espressione dell'individuo in grado non solo di guidare le loro decisioni ma ne influenzano le interazioni con il mondo circostante.¹¹⁰

Parallelamente, di primaria importanza è anche l'esame delle risposte comportamentali reali del consumatore, in particolare, la dimensione “intenzione di acquisto” e la “disponibilità a pagare”. Per dar luogo a questi comportamenti, però, il presupposto fondamentale è la “conoscenza” da parte del consumatore delle azioni dell'impresa. Infatti, come dimostrato da Grappi, “quanto più il consumatore è reso consapevole della strategia di reshoring, tanto più risulta propenso a manifestare gratitudine nei confronti dell'impresa, che si traduce in una maggiore disponibilità a pagare” (Grappi et al., 2019).¹¹¹ In altre parole, il consumatore consapevole della decisione dell'impresa di ricollocare la produzione potrà mettere in atto dei comportamenti positivi favorevoli all'impresa stessa identificati, ad esempio, nel *primum price* che il cliente è disposto a pagare per i prodotti dell'impresa a seguito del reshoring.

Come rivelato dalla letteratura esistente, la disponibilità dei consumatori a pagare un prezzo più alto dipende, in modo particolare, dal Paese di origine dell'impresa. Il seguente lavoro focalizza l'attenzione sul contesto italiano, in particolare, sulle imprese italiane che, dopo aver adottato una strategia di *offshoring*, hanno poi deciso

¹¹⁰ Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano.

¹¹¹ *Ibidem*

di fare marcia indietro rientrando in Italia. Infatti, le imprese hanno compreso che la delocalizzazione delle attività manifatturiere può incidere negativamente sulla qualità e sulla reputazione dei prodotti, danneggiando la performance aziendale. Come analizzato nel secondo capitolo, il driver strategico principale che ha spinto le imprese a riconsiderare la loro posizione internazionale è il valore del marchio *Made in Italy*. Pertanto, la volontà dell’impresa di ricercare una manodopera più qualificata, ponendo maggiore attenzione alla qualità della produzione, ha come obiettivo principale la preservazione e il rafforzamento della dicitura *Made in Italy*, con l’intento di soddisfare meglio le richieste del mercato.¹¹²

A tal proposito, è stato dimostrato che la percezione della qualità del prodotto da parte dei clienti sarà più elevata dopo il reshoring e che questa reazione è correlata all’effetto “made-in” (Fratocchi et al. 2016). In base a questa prospettiva, si comprende come la disponibilità dei consumatori a pagare un prezzo più alto è fortemente influenzata dalla percezione positiva del “Made in Italy”.

A sostegno di ciò, uno studio interessante è stato condotto da Shimp e Sharma sul concetto di etnocentrismo cognitivo dei consumatori. Come spiegato dai due studiosi, l’etnocentrismo funziona come un pregiudizio dei consumatori nei confronti dei prodotti fabbricati all’estero, riflettendosi nella tendenza a preferire prodotti locali per motivi patriottici e di sostegno economico nazionale. Pertanto, questo costrutto gioca un ruolo rilevante nel contesto dell’analisi del *reshoring* aziendale, poiché permette di spiegare le variazioni nei livelli di qualità percepita del prodotto *pre e post reshoring*. Di conseguenza, i consumatori con alti livelli di etnocentrismo

¹¹² Faggioni F., 2019; *Offshoring vs Reshoring: Dalla strategia di internazionalizzazione al design dei network manifatturieri*. FrancoAngeli, Milano.

percepiranno un miglioramento nella qualità rispetto a quelli con bassi livelli di etnocentrismo.¹¹³

Quantunque sia importante analizzare i comportamenti messi in atto dai consumatori, è altrettanto cruciale integrare questa analisi con il punto di vista delle imprese, così da offrire un quadro più attendibile e completo dei benefici del *reshoring*. Dal lato delle imprese, la strategia di *reshoring* costituisce un vero e proprio vantaggio competitivo poiché, se ben implementata e comunicata, potrebbe indurre i consumatori a provare un sentimento di gratitudine nei confronti dell’azienda che rientra. In particolare, il consumatore riconosce nell’operazione di *reshoring* non solo un miglioramento della percezione della qualità del prodotto e la valorizzazione del marchio nazionale, ma anche la capacità di salvaguardare e creare nuovi posti di lavoro. Si innescano quindi dei meccanismi opposti rispetto a quelli alimentati dall’offshoring.

Nonostante i recenti studi, la letteratura associa il *reshoring* alla volontà di rimediare a scelte delocalizzative mal ponderate; quindi, resta ancora evidente la necessità di ampliare la conoscenza sul fenomeno per comprenderne meglio gli effetti e le potenzialità.

Questo studio nasce per rispondere a questa necessità. In particolare, l’obiettivo dello studio è investigare un aspetto specifico e tuttora trascurato di tale strategia, ossia se, e in che misura, gli effetti del *reshoring* siano in grado di influenzare le decisioni dei consumatori. Il questionario è stato costruito con lo scopo di analizzare le valutazioni

¹¹³Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa*. FrancoAngeli, Milano.

e reazioni comportamentali dei consumatori nei confronti delle imprese italiane che hanno implementato la decisione di rilocalizzazione.

3.2 Nota metodologica

Per verificare l'impatto del *reshoring* sui consumatori italiani, è stata condotta una ricerca empirica, basata sui dati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario online distribuito mediante link tramite piattaforme di social network (come Instagram, LinkedIn, WhatsApp), prefissando le persone che lo avrebbero ricevuto. Inoltre, si è cercato di sfruttare le connessioni personali dei rispondenti chiedendo loro di condividere il link del sondaggio, così da raggiungere un target di riferimento più ampio. Come metodo di campionamento, si è scelto di utilizzare il *campionamento a palle di neve o valanga*, un metodo nel quale i rispondenti reclutano ulteriori partecipanti. Questo campionamento ha permesso di ottenere un totale di 206 risposte, con un campione composto sia da uomini che donne, di diverse fasce di età e residenti in diverse zone d'Italia.

Il questionario somministrato ai rispondenti si componeva di un totale di 14 domande, di cui 10 inerenti al fenomeno del *reshoring*. Le domande sono a risposta chiusa con scelta ordinata, e ai rispondenti è stato chiesto di esprimere un'opinione utilizzando una scala Likert a 5 punti, in cui 1 rappresentava il valore minimo mentre 5 il valore massimo. Il questionario richiede solo pochi minuti per essere compilato ed è strutturato in due sezioni: la prima sezione del questionario è stata dedicata agli indicatori sociodemografici dei rispondenti, chiedendo rispettivamente: l'anno di nascita, il sesso di riferimento, il livello di istruzione e la regione di provenienza.

Nella seconda sezione, divisa in più blocchi, sono state formulate le domande inerenti al fenomeno. I quesiti sono mirati alla misurazione delle seguenti variabili:

- Il grado di conoscenza e consapevolezza rispetto al concetto di reshoring.
- Il grado di importanza del “Made in Italy” e il suo impatto sulle decisioni di acquisto.
- La disponibilità a pagare un prezzo più alto (*premium price*) per i prodotti dell’impresa che pratica il reshoring.
- L’impatto del reshoring sull’occupazione e sull’economia italiana.
- Il grado di supporto al reshoring da un punto di visto politico-economico.

3.3 Analisi e trattamento dei dati

Questo paragrafo ha l’obiettivo di fornire una descrizione approfondita delle procedure e tecniche utilizzate nel raggruppare e analizzare i dati raccolti. L’analisi dei dati raccolti dalla survey è stata eseguita utilizzando il software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), uno strumento che consente di manipolare e analizzare dati statistici in maniera efficiente.

Prima di procedere con l’analisi, il primo passaggio effettuato è stato il *cleaning* dei dati, eliminando le osservazioni mancanti e gli errori di battitura, raggiungendo un dataset contenente 206 osservazioni. Ottenuto il dataset, è stata condotta una “exploratory data analysis”, ovvero, sono state effettuate delle statistiche descrittive necessarie a comprendere le caratteristiche del campione. Le statistiche descrittive sono state implementate a seguito della trasformazione di alcune variabili.

Analizzando il questionario somministrato, i rispondenti che hanno spontaneamente e anonimamente deciso di partecipare all’indagine sono risultati essere 206, di cui il 40,49% del campione di sesso maschile ed il 59% di sesso femminile. (Fig. 3.1)



Figura n. 3.1 – Grafico rappresentante la percentuale del sesso dei rispondenti al questionario

Nello specifico, nel dataset sono state misurate le seguenti variabili:

Anno di nascita

Riguardo la variabile “Anno di nascita”, poiché i dati erano categorizzati per fasce di età, non è stato possibile calcolare l’età media, siccome non si dispone dei dati individuali sull’età effettiva delle persone.

Le fasce di età si riferiscono alle classi generazionali: Baby boomers, Gen X, Millenials, Gen Z, Gen Alpha. Dall’analisi è emerso che più della metà del campione intervistato appartiene alla generazione Z (1997 – 2012), il 16,5% ai Millenials ed il restante 15% è ripartito tra boomers, generazione X ed Alpha. (Fig. 3.2)

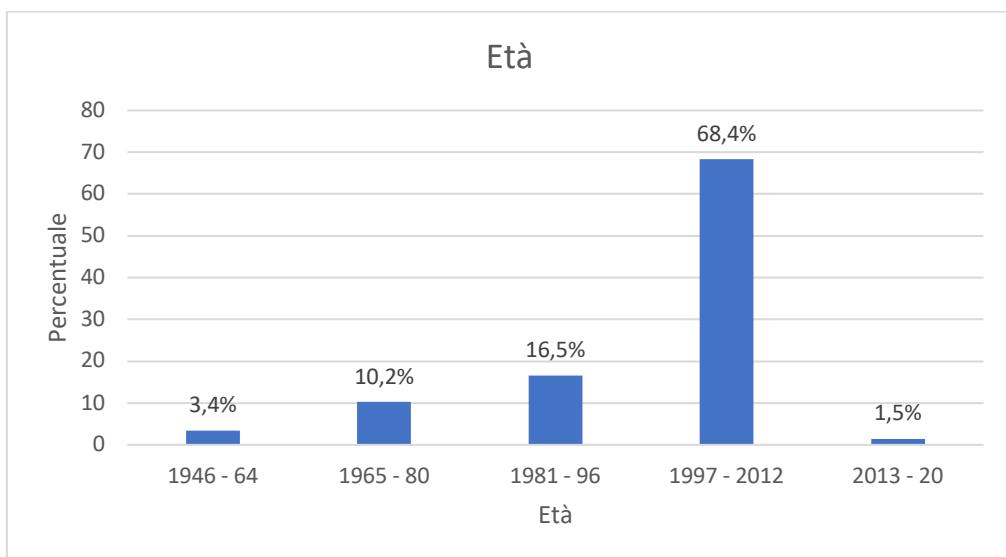


Figura 3.2 – Grafico rappresentante le fasce di età dei rispondenti al questionario.

Titolo di studio

Per quanto riguarda il livello di istruzione del campione di riferimento, per semplificare l’analisi, si è proceduto trasformando la variabile “Titolo di studio” in una variabile categorica composta da tre modalità, utilizzando la funzione codifica di Spss: Diploma scuola superiore =1; Laurea = 2; Dottorato/specializz. Post-laurea= 3; Master II livello =3;

Come si evince dal grafico, quasi il 66% degli intervistati possiede un titolo di studio pari alla laurea, il 23,4% un diploma di scuola media superiore ed il 10,7% un dottorato/specializzazione post-laurea. Rispetto ai dati medi della popolazione italiana, il campione di riferimento possiede una percentuale molto più alta di laureati rispetto alla media nazionale. (Fig. 3.3)

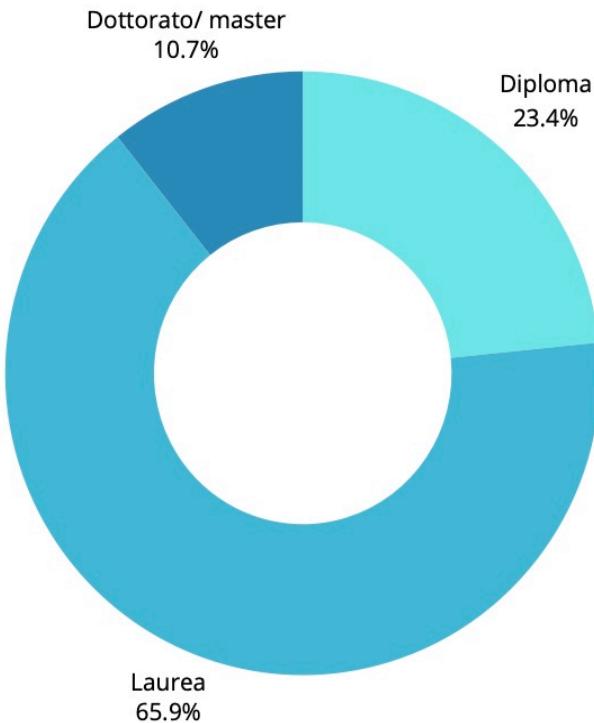


Figura 3.2 – Grafico rappresentante la percentuale del titolo di studio dei rispondenti al questionario

Regione di provenienza

Per calcolare la distribuzione geografica dei rispondenti provenienti da varie regioni italiane, è stato innanzitutto necessario normalizzare i nomi delle regioni per garantire che eventuali errori di battitura non influenzassero i risultati. Ad esempio:

- “Campania” - “Campagna” dovrebbero essere considerati uguali e la stessa cosa vale per le variabili “Piemonte” - “Peumont”.
- Nel caso dei dati “Salerno” e “Roma” sono stati considerati rispettivamente come regione di provenienza “Campania” e “Lazio”.
- Mentre, la variabile “Italia” è stata rimossa dall’analisi a causa di inadeguatezza nei dati.

Per ricodificare le variabili in modo da normalizzare i nomi delle regioni è stato utilizzato il software Spss seguendo alcuni passaggi specifici. Prima di procedere con la ricodifica, sono stati corretti gli errori di formattazione (spazi aggiuntivi ed errori di battitura come differenze di minuscole/maiuscole) in modo da non avere problemi nella mappatura dei valori vecchi ai nuovi. Per correggere questi errori è stata usata la funzione di Spss (Trasforma > Calcola Variabile), in grado di trasformare tutti i dati in maiuscole e rimuovere gli spazi bianchi.

Dopo aver apportato le modifiche necessarie, il primo passaggio è stato selezionare la variabile da ricodificare (in questo caso “RegioneDiProvenienza”) cliccando sull’opzione “ricodifica in variabili differenti” e spostandola nella finestra “Variabile di input ->Variabile di output” assegnando un nome alla nuova variabile. Successivamente alla selezione, nella finestra “Old and New Values” sono stati impostati i vecchi valori da modificare e specificati i corrispondenti nuovi valori. Ad esempio, per convertire il valore “Puemont” in “Piemonte”: nella casella *old values* è stato inserito il valore specifico da cambiare (es. Puemont), mentre, in *new values* è stato inserito il valore della variabile originale (es. Piemonte). Questo passaggio è stato utilizzato per tutti gli altri dati viziati da errore. (Fig. 3.4)

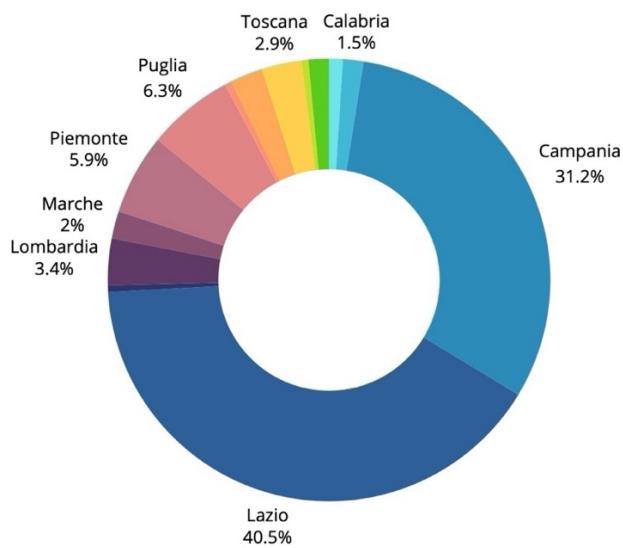


Figura 3.4 – Grafico rappresentante la percentuale dei rispondenti provenienti da varie regioni italiane

3.4 Domande poste nel sondaggio

3.4.1 Seconda sezione

Conoscenza del reshoring

La prima variabile considerata relativa al fenomeno preso in esame misurava il grado di conoscenza e consapevolezza degli individui in quanto consumatori rispetto al concetto di “reshoring”. In particolare, la variabile è stata rilevata tramite la formulazione di una domanda che richiedeva al rispondente di selezione un’opzione tra cinque alternative disponibili (Fig. 3.5):

1. Per nulla informato/a
2. Poco informato/a
3. Abbastanza informato/a
4. Molto informato/a
5. So perfettamente di cosa si tratta

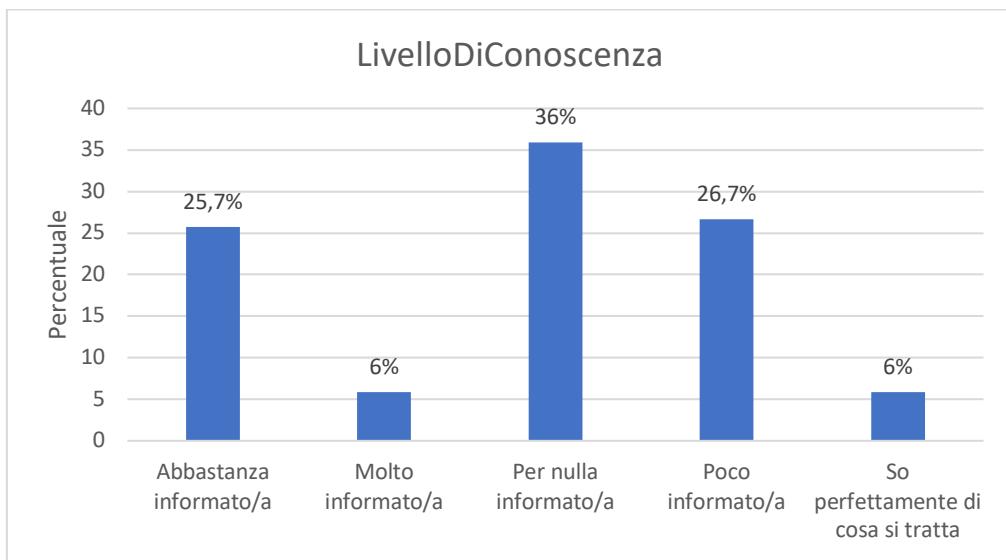


Figura 3.5 – Grafico a barre che rappresenta la percentuale di risposte alla domanda: Quanto sei a conoscenza del concetto di reshoring?

Dal grafico seguente è possibile indagare il livello di conoscenza e familiarità dei partecipanti rispetto al concetto di *reshoring*. I risultati dell’analisi mostrano come la maggior parte dei rispondenti al questionario (62,7%) è praticamente estraneo al fenomeno del *reshoring*. In particolare, il 36% dei rispondenti non è “per nulla informato”, mentre, il restante 26,7% è un minimo informata riguardo al fenomeno. Una percentuale minore (25,7%), invece, è abbastanza informata riguardo al fenomeno del *reshoring*. Al contrario, coloro che sono “molto informati” o “sanno perfettamente di cosa si tratta” rappresentano solo il 6% degli intervistati. Questa dimensione merita particolare attenzione soprattutto alla luce dei seguenti risultati. Successivamente, si è voluto verificare se sussiste un’associazione tra il livello di istruzione dei rispondenti ed il grado di conoscenza del *reshoring*. Per verificare se esiste un’associazione tra queste due variabili è stata prima analizzata la distribuzione

di frequenza per ciascuna variabile e successivamente è stato svolto il Test del Chi-quadrato.

Il Test del Chi2 viene utilizzato per verificare se due variabili categoriali sono indipendenti l'una dall'altra. In altre parole, si cerca di capire se i dati osservati corrispondano a quelli attesi. Nel test del Chi2 vengono formulate due ipotesi:

H0: indipendente se p-value > α (0,05)

H1: dipendente se il p-value < α (0,05)

Nel seguente caso:

H0: il livello di conoscenza del reshoring indipendente dal livello di istruzione

H1: il livello di conoscenza del reshoring dipendente dal livello di istruzione

Livello di conoscenza

Per rendere l'analisi più semplice, però, è stato necessario trasformare la variabile categorica ordinale “livello di conoscenza” in una variabile numerica discreta, assegnando ad ogni grado di conoscenza un valore numerico tramite la funzione di codifica di Spss (Trasforma > Ricodifica in variabili differenti). Inoltre, siccome i dati a disposizione per le due categorie “Molto informato” e “So perfettamente di cosa si tratta” erano pochi si è preferito raggrupparli in un'unica categoria.

(per nulla informato = 1; poco informato = 2; abbastanza informato = 3; Molto informato = 4; So perfettamente di cosa si tratta = 4). (Fig. 3.6)

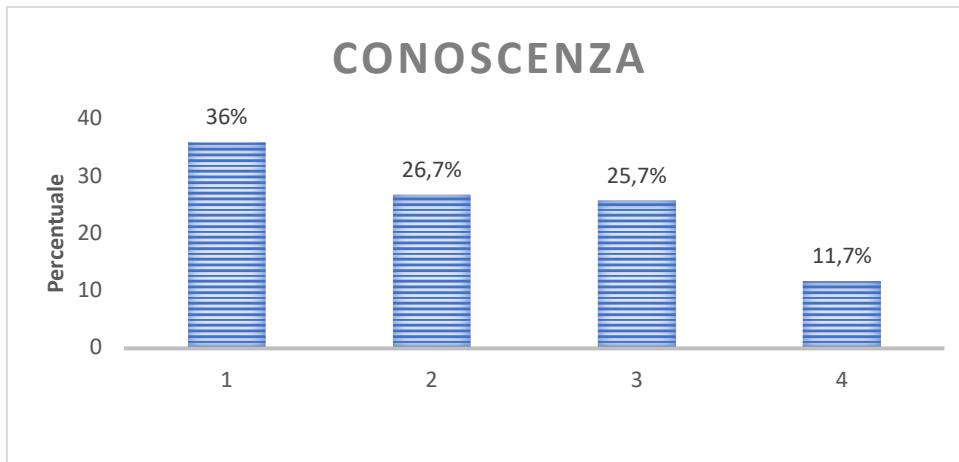


Figura 3.6 – Grafico a barre che rappresenta la percentuale di risposte raggruppate in quattro categorie alla seguente domanda: Quanto sei a conoscenza del concetto di reshoring?

La distribuzione di frequenza mostra una prevalenza di rispondenti che non sono per nulla informati riguardo al concetto di reshoring. Questo risultato appare in linea con quanto detto in precedenza.

Lo stesso procedimento è stato effettuato per la variabile “titolo di studio”, modificando il nome in “Istruzione”, e per semplificare l’analisi si è preferito raggruppare i dati minori in un’unica categoria: (Diploma scuola superiore =1; Laurea = 2; Dottorato/specializz. Post-laurea= 3; Master II livello =3). (Fig. 3.7)

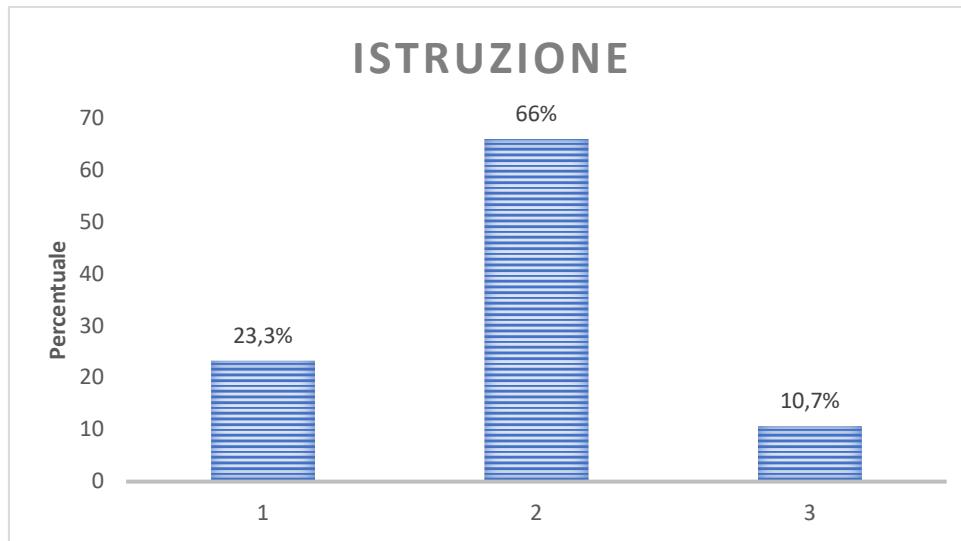


Figura 3.7 – Grafico a barre che rappresenta la percentuale di risposte raggruppate in quattro categorie: Titolo di studio?

TEST del Chi Quadro

Tavola di contingenza ISTRUZIONE * CONOSCENZA

Conteggio

		CONOSCENZA				Totale
		1.00	2.00	3.00	4.00	
ISTRUZIONE	1.00	27	14	6	1	48
	2.00	37	35	45	19	136
	3.00	10	6	2	4	22
Totale		74	55	53	24	206

Test del chi-quadrato

	Valore	df	Significatività asintotica (bilaterale)
Chi-quadrato di Pearson	22.814 ^a	6	<.001
Rapporto di verosimiglianza	25.352	6	<.001
Associazione lineare per lineare	7.030	1	.008
N di casi validi	206		

La tabella di contingenza mostra la distribuzione delle frequenze osservate per le variabili “Istruzione” e “conoscenza”. Le righe rappresentano il livello di istruzione, mentre, le colonne rappresentano il grado di conoscenza del reshoring. I risultati ottenuti dal test Chi2 indicano che esiste una relazione significativa tra il livello di istruzione e il livello di conoscenza poiché il valore *p-value* (<.001) è molto inferiore al livello di significatività standard ($\alpha= 0,05$), pertanto rigettiamo l’ipotesi nulla (H_0) e accettiamo l’ipotesi alternativa (H_1). Possiamo affermare che esiste un’associazione tra le due variabili e che il livello di istruzione dei partecipanti ha un impatto sostanziale sul grado di conoscenza del reshoring.

3.4.2 Terza sezione del sondaggio

Il terzo blocco del questionario è dedicato alla valutazione dei comportamenti dei consumatori rispetto alla decisione dell’impresa di rilocalizzare in patria. Il primo

quesito a cui è stato chiesto agli intervistati di rispondere riguardava l'importanza del *Made in Italy* nelle loro scelte di acquisto, optando tra cinque alternative possibili:

1. Non considero affatto l'origine dei prodotti nelle mie scelte di acquisto
2. Ha poca importanza quando faccio acquisti
3. Abbastanza importante
4. Molto importante
5. I prodotti nazionali influenzano significativamente le mie scelte di acquisto

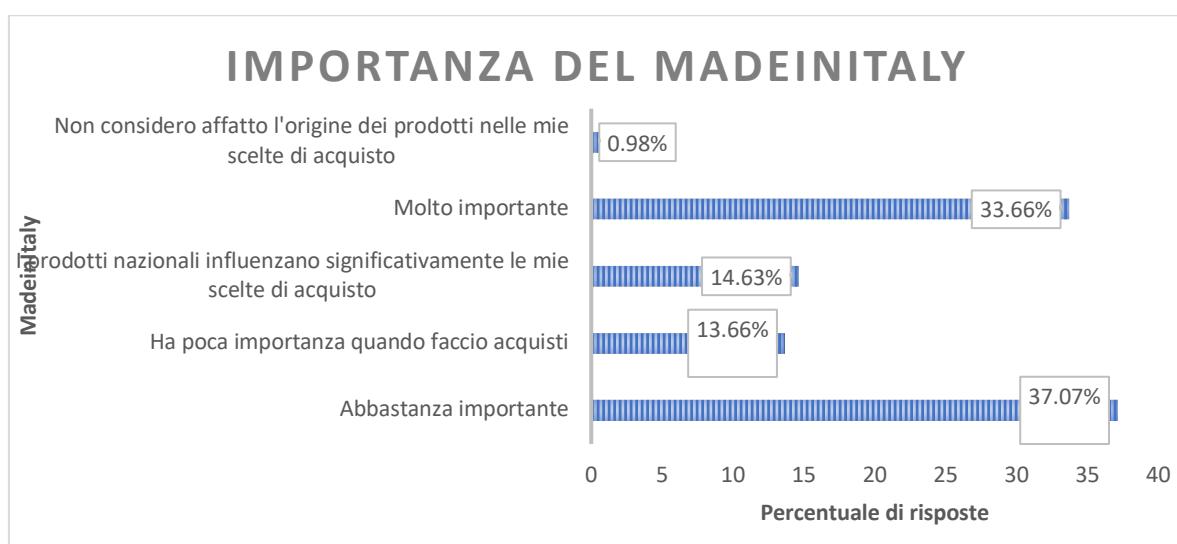


Figura 3.8 – Grafico a barre che rappresenta la percentuale di risposte alla domanda: *Quanto è importante per te il “Made in Italy” nelle tue scelte di acquisto?*

Il grafico rappresenta la distribuzione di frequenza delle risposte dei consumatori su quanto ritengono importante il “Made in Italy” nelle loro scelte di acquisto. L'analisi del grafico mostra che un'alta percentuale dei consumatori (circa il 71% unendo le risposte “Abbastanza importante” e “Molto importante”) considera l'origine dei prodotti italiani un fattore significativo nelle loro scelte di acquisto. Una percentuale minore ma comunque significativa (14,63%) è fortemente influenzata dai prodotti nazionali, mentre, circa il 15% non considera affatto questo fattore.

I risultati del grafico confermano la teoria dell’etnocentrismo cognitivo ed effettivo di Shimp e Sharma. Il concetto di etnocentrismo cognitivo può essere direttamente collegato all’apprezzamento per il *Made in Italy*, infatti, come mostrano i dati, la maggior parte dei consumatori italiani attribuisce molta importanza all’origine dei prodotti nazionali, preferendo di acquistare prodotti Made in Italy non solo perché migliori in termini di qualità, ma anche come un modo per sostenere l’economia nazionale.¹¹⁴

Successivamente, è stato analizzato l’atteggiamento dei consumatori in merito all’acquisto di prodotti dell’impresa che pratica il *reshoring*. Pertanto, è stato chiesto agli intervistati di rispondere alla domanda utilizzando una scala a cinque punti, con “non so/non mi interessa” e “influenza decisiva” come estremi.

La domanda era formulata nel modo seguente: *Se un’azienda riportasse la produzione in Italia, come influenzerebbe la tua decisione di acquisto?*

1. Non so/non mi interessa
2. Influenza negativamente
3. Influenza moderata
4. Influenza significativa
5. Influenza decisiva

DecDiAcquisto

Frequenz a	Percentua le	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
---------------	-----------------	-----------------------	---------------------------

¹¹⁴ Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa*. FrancoAngeli, Milano.

Valido	Influenza decisiva	19	9.3	9.3	9.3
o	Influenza moderata	69	33.7	33.7	42.9
	Influenza significativa	102	49.8	49.8	92.7
	Non so/non mi interessa	15	7.3	7.3	100.0
	Totale	205	100.0	100.0	

Dall'analisi è emerso che nessun intervistato ha risposto selezionando l'opzione “influenza” negativamente”. La tabella ed il grafico sottostante mostrano la distribuzione di risposte per ciascuna categoria:

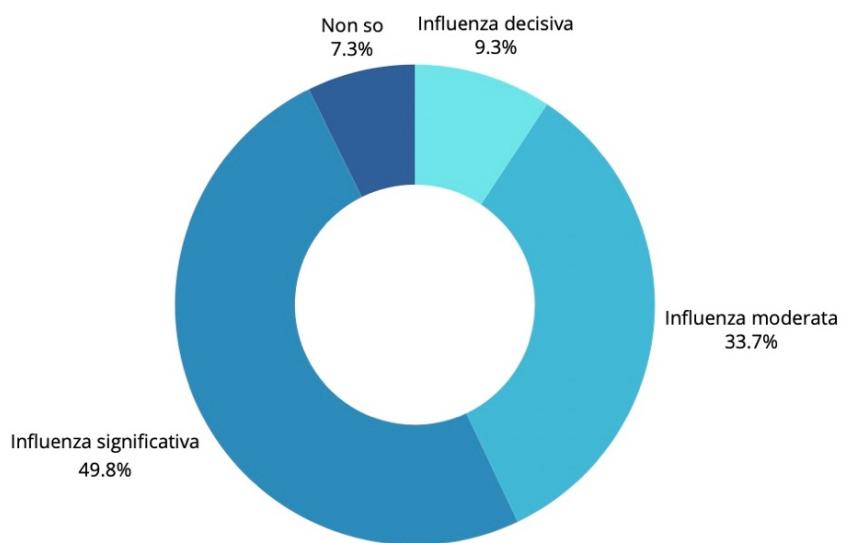


Figura 3.9 – Grafico a torta che rappresenta la percentuale di risposte alla domanda: Se un'azienda riportasse la produzione in Italia, come influenzerebbe la tua decisione di acquisto?

Dalla distribuzione delle risposte emerge che per la maggior parte degli intervistati la decisione di riportare e produrre nel paese di origine ha un influenza significativa nelle loro decisioni di acquisto. Le categorie estreme “non so/non mi interessa” e “influenza decisiva” hanno frequenze relativamente basse, ma per una buona percentuale di intervistati (33%), la decisione dell’azienda avrebbe un’influenza moderata sulle loro decisioni di acquisto. In linea generale, possiamo affermare che l’influenza percepita gioca un ruolo significativo nelle decisioni di acquisto, con quasi il 50% che la considera “significativa”. Questo dato rappresenta un fattore importante, che deve essere considerato dalle aziende nelle loro strategie di marketing e comunicazione, al fine di favorire l’insorgere di valutazioni e comportamenti positivi da parte dei consumatori favorevoli all’impresa stessa.

Inoltre, per offrire una visione più ampia possibile dei comportamenti reali adottati dai consumatori, il focus dell’analisi è capire se in che misura il consumatore è disposto a pagare un *premium price* per i prodotti dell’impresa che rilocalizzato le proprie attività in patria.

Pertanto, chiedendo agli intervistati di selezionare un’opzione tra cinque alternative possibili che vanno dal livello minimo a quello massimo di disponibilità, è stato chiesto: *Quanto sei propenso a pagare un prezzo più alto per i prodotti realizzati nel tuo Paese di origine a seguito del reshoring?*

1. Per nulla disposto
2. Poco disposto anche se mi interessa l’origine dei prodotti
3. Abbastanza disposto a pagare un piccolo extra
4. Molto disposto a pagare un extra perché attento/a all’origine dei prodotti
5. Estremamente disposto a pagare

Alla seguente domanda gli intervistati hanno risposto in maniera indiscutibilmente positiva, infatti, dalla tabella e dal grafico emerge che più della metà degli intervistati (53%) è abbastanza disposta a pagare un piccolo extra per i prodotti realizzati nel paese di origine. Per quanto riguarda le categorie estreme “estremamente disposto a pagare” e “Per nulla disposto” hanno frequenze molto basse, attribuendo quindi poca importanza a questo aspetto.

Invece, interessante sono le due categorie intermedie che considerano l’origine dei prodotti, infatti, una parte consistente degli intervistati (20,5%) è molto attenta all’origine dei prodotti e disposta a pagare di più ma, allo stesso tempo, la stessa percentuale è poco disposta a pagare nonostante il suo interesse per la produzione locale.

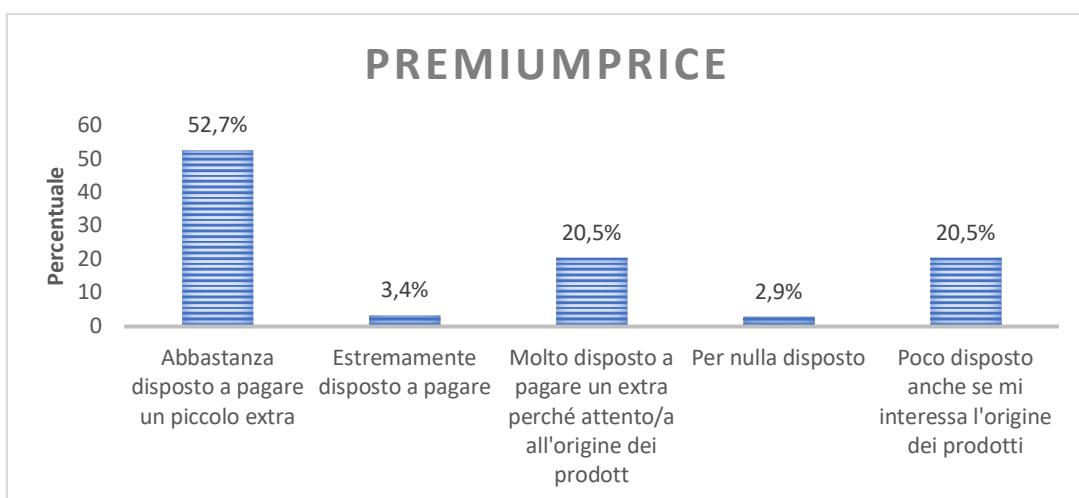


Figura 3.10 – Grafico a barre che rappresenta la percentuale di risposte alla domanda: Quanto sei propenso a pagare un prezzo più alto per i prodotti realizzati nel tuo Paese di origine a seguito del reshoring?

Dall’analisi è emerso un aspetto interessante, ossia che una buona percentuale di intervistati non è solo disposta a pagare un prezzo maggiorato per i prodotti locali,

ma attribuisce all'origine dei prodotti (*Made in Italy*) un importante attributo di differenziazione. Tuttavia, è importante considerare che non tutti i consumatori sono disposti a pagare di più, a causa di vincoli economici o per mancanza di interesse.

In generale, le imprese che comunicano la propria decisione di rientrare nei confini nazionali devono essere in grado di fare leva su questa tendenza ponendo l'accento sugli aspetti “altruistici” e non meramente economici, al chiaro scopo di aiutare il consumatore a riconoscere un margine superiore all'impresa che ha praticato il reshoring.¹¹⁵

In base alle seguenti informazioni, si è voluto verificare se esiste una relazione significativa tra il *Made in Italy* e la disponibilità a pagare un *premium price*. Per verificare se esiste un’associazione tra queste due variabili è stata prima analizzata la distribuzione di frequenza per ciascuna variabile e successivamente è stato svolto il Test del Chi-quadrato. Nel seguente test vengono formulate due ipotesi:

$$H_0: \text{indipendente se } p\text{-value} > \alpha (0,05)$$

$$H_1: \text{dipendente se il } p\text{-value} < \alpha (0,05)$$

Nel seguente caso:

$$H_0: \text{la disponibilità a pagare un premium price indipendente dal } Made in Italy$$

$$H_1: \text{la disponibilità a pagare un premium price dipendente dal } Made in Italy$$

Per svolgere correttamente il Test del Chi2 è stato necessario raggruppare le categorie con frequenza molto basse riferite alle variabili “*premium price*” e “*Made in Italy*” in modo da aumentare le frequenze attese.

¹¹⁵ Grappi S, 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l'impresa*. FrancoAngeli, Milano.

Riguardo alla variabile “premium price”, le categorie con frequenze molto basse sono “Estremamente disposto a pagare” (7 risposte) e “Per nulla disposto” (6 risposte). In base a questi dati, allora, le categorie con frequenza più bassa sono state combinate con quelle concettualmente simili, assegnando un nuovo nome tramite la funzione di codifica di Spss (Trasforma> Ricodifica in variabili differenti). Le nuove categorie combinate sono le seguenti:

- Alta disponibilità a pagare: sono state combinate le categorie “Estremamente disposto a pagare” e “Molto disposto a pagare”
- Bassa disponibilità a pagare: “Per nulla disposto” e “Poco disposto”
- La categoria “Abbastanza disposto a pagare” è rimasta uguale.

La tabella sottostante mostra la distribuzione di frequenza delle categorie combinate con le rispettive percentuali.

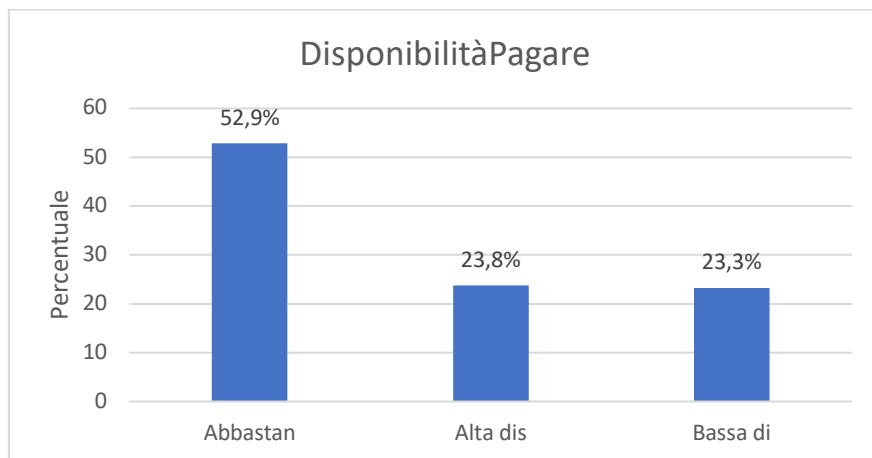


Figura 3.11 – Grafico a barre rappresentante la disponibilità a pagare dei rispondenti divisi in tre categorie: alta, abbastanza, bassa.

Lo stesso procedimento è stato svolto per la variabile “Made in Italy”, infatti, dalla tabella, le categorie con frequenze basse sono “Ha poca importanza quando faccio

acquisti” (29 risposte) e “Non considero affatto l’origine dei prodotti” (2 risposte).

Anche in questo caso, le categorie con frequenze più basse sono state combinate con quelle concettualmente simili tramite la funzione di codifica del software Spss. Le nuove categorie combinate sono:

- Bassa importanza: sono state combinate le categorie “Ha poca importanza quando faccio acquisti” e “Non considero affatto”.
- Alta importanza: “Molto importante” e “I prodotti nazionali influenzano significativamente le mie decisioni di acquisto”.
- La categoria “Abbastanza importante” come categoria separata.

La tabella sottostante mostra la distribuzione di frequenza delle categorie combinate con le rispettive percentuali.

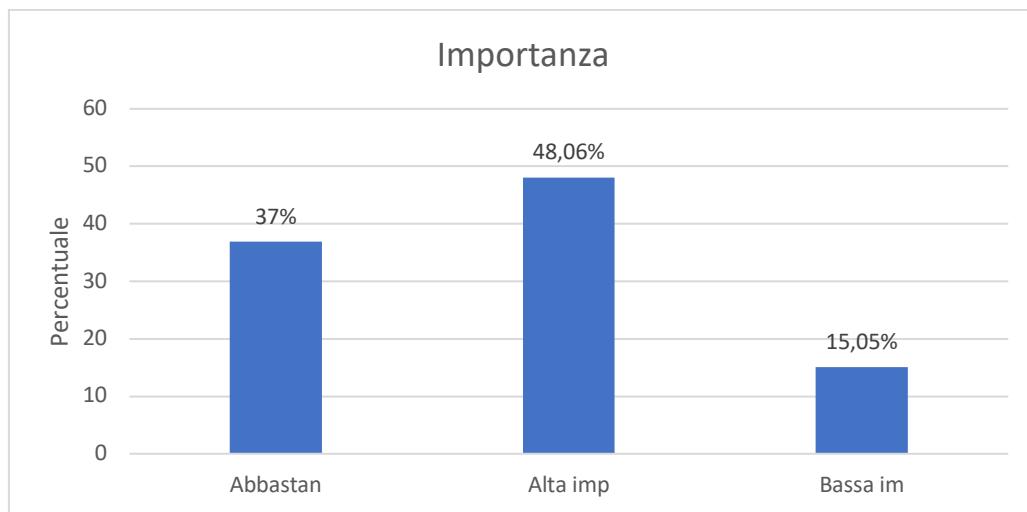


Figura 3.12 - Grafico a barre rappresentante il grado di importanza del Made in Italy durante la decisione di acquisto divisa in tre categorie: alta, abbastanza, bassa.

Test del Chi- quadrato

Tavola di contingenza Importanza * Disponibilità Pagare

Conteggio

		Disponibilità Pagare			
		Abbastan	Alta dis	Bassa di	Totale
Importanza	Abbastan	50	7	19	76
	Alta imp	49	42	8	99
	Bassa im	10	0	21	31
Totale		109	49	48	206

Test del chi-quadrato

			Significatività asintotica
	Valore	df	(bilaterale)
Chi-quadrato di Pearson	69.931 ^a	4	<.001
Rapporto di verosimiglianza	71.214	4	<.001
N di casi validi	206		

La tabella di contingenza mostra la distribuzione delle frequenze osservate tra le variabili modificate “Made in Italy” e “Premium price”. Le righe rappresentano il livello di importanza attribuito al Made in Italy nelle scelte di acquisto dei consumatori, mentre le colonne rappresentano la disponibilità a pagare un prezzo maggiorato per i prodotti nazionali.

I risultati ottenuti dal test Chi2 indicando che esiste una relazione statisticamente significativa tra l’importanza del Made in Italy e la disponibilità a pagare un premium

price poiché il valore *p-value* (<.001) è molto inferiore al livello di significatività standard ($\alpha= 0,05$), pertanto rigettiamo l’ipotesi nulla (H_0) e accettiamo l’ipotesi alternativa (H_1). I risultati dell’analisi confermano le affermazioni precedenti, quindi, il modo in cui i consumatori percepiscono il valore del marchio *Made in Italy* influenza positivamente la loro propensione a pagare di più per i prodotti nazionali. In base a ciò, quindi, la strategia di reshoring adottata dalle aziende è capace di influenzare il consumatore facendo insorgere emozioni morali positive (es. gratitudine verso l’impresa), che si traducono nella loro disponibilità a riconoscere un premium price a tali prodotti.¹¹⁶

3.4.3 Quarta sezione del sondaggio

Impatto sull’economia locale

Successivamente, il quarto blocco del questionario si è dedicato alla rilevazione delle percezioni e dei giudizi dei consumatori riguardo alla pratica di reshoring. In particolare, sono stati formulati tre quesiti specifici, ognuno dei quali richiedeva l’assegnazione di un punteggio su scala a cinque punti, destinati a valutare l’impatto percepito del *reshoring* sulle opportunità di lavoro e sull’economia locale.

Innanzitutto, è stato chiesto agli intervistati di esprimere un giudizio rispondendo alla domanda:

Come valuteresti il “ritorno a casa” della produzione per l’economia del tuo Paese?
utilizzando una scala di valutazione a cinque punti:

¹¹⁶ Grappi S., 2016; *Il reshoring vista dal consumatore: sfide ed opportunità per l’impresa*. FrancoAngeli, Milano.

1. Per nulla importante
2. poco importante
3. moderatamente importante
4. molto importante
5. offre nuove opportunità di lavoro

Per analizzare le risposte a questa domanda è stata effettuata una statistica descrittiva tramite il Software Spss in grado di fornire un quadro generale delle opinioni degli intervistati.

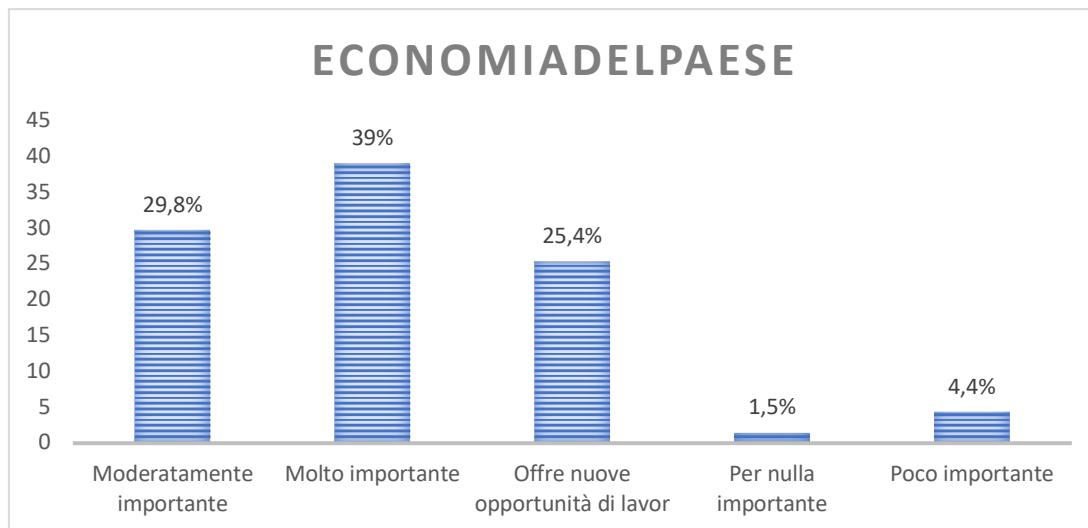


Figura 3.13 – Grafico a barre rappresentante la percentuale di risposte alla domanda: Se un’azienda a te nota decidesse di riportare all’interno dei confini nazionali, dopo aver effettuato una delocalizzazione in un paese estero (es. Cina) provocando effetti negativi sulla comunità locale (perdita di posti di lavoro). Come valuteresti il “ritorno a casa” per l’economia del tuo Paese?

Il seguente grafico mostra la distribuzione percentuale delle risposte dei consumatori riguardo all’impatto del reshoring sull’economia locale. Dall’analisi emerge che la maggioranza degli intervistati (39%) ritiene che il reshoring sia una strategia “molto” importante per l’economia locale. In altre parole, i consumatori considerano il

“ritorno a casa” come un fattore positivo per la crescita economica e la stabilità del Paese. Un’altra categoria rilevante, rappresentato dal 30% degli intervistati, riconosce i benefici del reshoring, anche se in maniera “moderatamente importante”. Circa un quarto degli intervistati (25,4%) considera il ritorno delle produzioni una possibilità concreta di miglioramento e contrasto alla stagnazione economica. Invece, solo una minoranza ritiene che la strategia di reshoring sia poco o per nulla significativa per l’economia del Paese.

Successivamente, l’analisi è stata approfondita chiedendo agli intervistati di assegnare un punteggio, su una scala a cinque punti, con “per nulla” ed “estremamente” come estremi, alla seguente domanda: *Quanto credi che “riportare a casa” la produzione possa migliorare le opportunità di lavoro nel tuo paese?*

1. Per nulla
2. Poco
3. Abbastanza
4. Molto
5. Estremamente

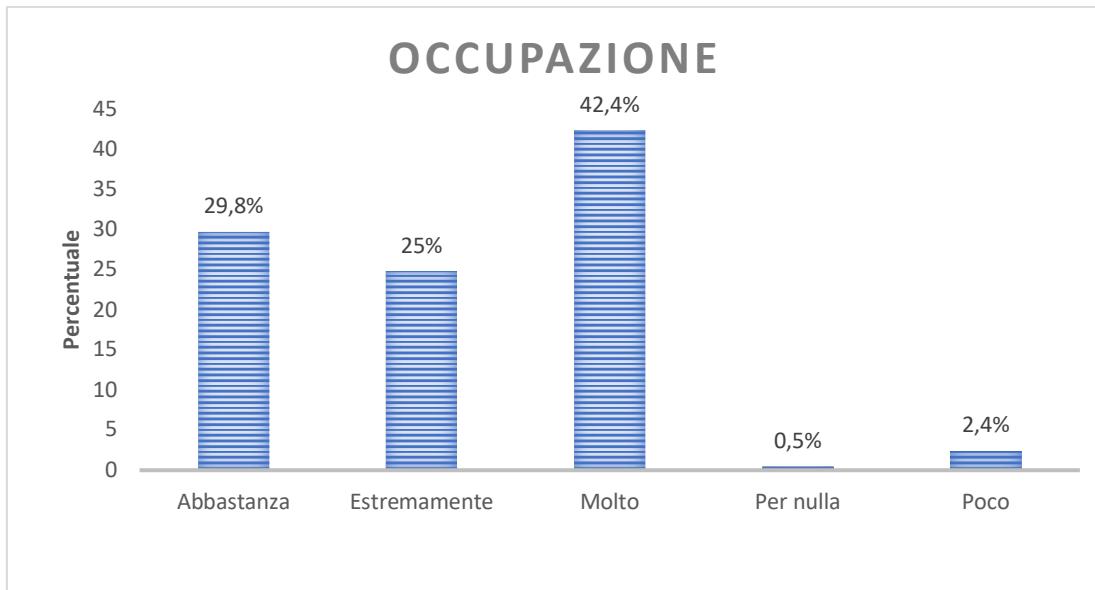


Figura 3.14 – Grafico a barre rappresentante la percentuale di risposte alla domanda: Quanto credi che “riportare a casa” la produzione possa migliorare le opportunità di lavoro nel tuo paese?

Come si può notare dal grafico soprastante, le risposte ricevute sono coerenti con quelle ottenute dall’analisi del primo quesito. Infatti, per la maggioranza degli intervistati (circa il 42%) riportare in patria la produzione migliorerebbe di “molto” le opportunità di lavoro. Questo risultato suggerisce che la decisione dell’impresa di rilocalizzare in Italia è percepita positivamente dai consumatori, che valutano il reshoring una strategia efficace per salvaguardare i posti di lavoro e creare nuove opportunità lavorative. Quasi il 30% degli intervistati crede che il reshoring migliorerebbe “abbastanza” la situazione occupazionale italiana, mentre, il 25% dei rispondenti, pur rappresentando una percentuale più bassa, ha una visione estremamente ottimista e considera il reshoring come una misura altamente positiva per l’occupazione. Come per la domanda precedente, solo una minoranza di rispondenti ha una visione più scettica, considerano il reshoring un strategia inefficiente per garantire posti di lavoro.

Infine, il terzo e ultimo quesito del blocco valutava la percezione dei consumatori riguardo la decisione di un'azienda di riportare la produzione nel proprio paese. Pertanto, agli intervistati è stato chiesto di rispondere, esprimendo un'opinione su una scala da 1 a 5, con “non so/non mi interessa” e “Estremamente positivo” come estremi alla seguente domanda: *Quanto valuti positivamente la decisione di un'azienda di riportare la produzione nel proprio paese?*

1. Non so/non mi interessa
2. Poco positivamente
3. Abbastanza positivamente
4. Molto positivamente
5. Estremamente positivo (migliora l'economia nazionale).

Per rendere l'analisi più semplice, siccome i dati a disposizione per le due categorie “non so/non mi interessa” e “poco positivamente” erano pochi si è preferito raggrupparli in un'unica categoria nominata “Bassa valutazione” tramite la funzione di codifica di Spss (Trasforma> Ricodifica in variabili differenti).

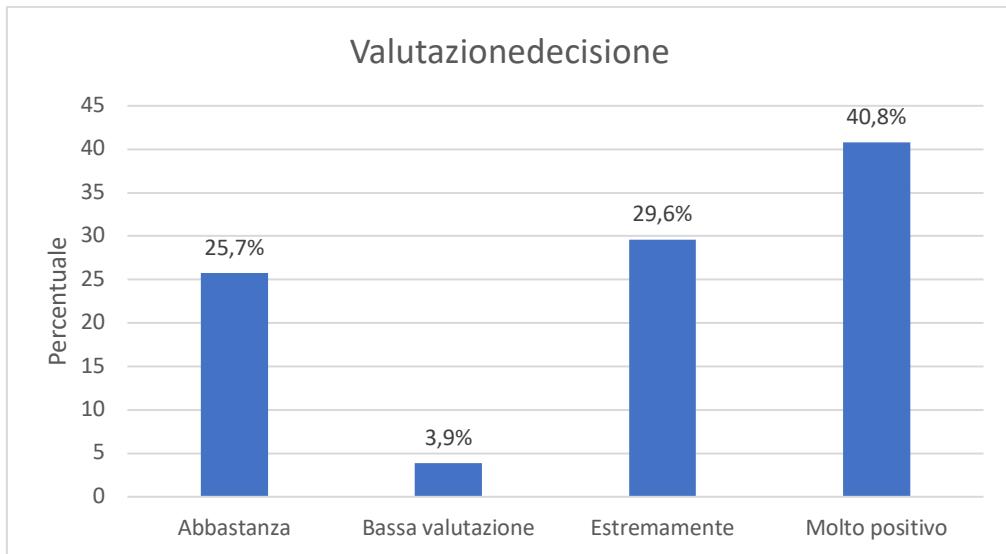


Figura 3.15 – Grafico a barre rappresentante la percentuale di risposte alla domanda: Quanto valuti positivamente la decisione di un’azienda di riportare la produzione nel proprio paese?

Il grafico illustra la distribuzione percentuale corrispondente a ciascuna categoria di valutazione. I risultati mostrano una propensione molto positiva riguardo alla decisione aziendale di riportare la produzione nel proprio paese. Nello specifico, la maggioranza dei rispondenti (40,8%) valuta “molto positivamente” la decisione dell’azienda di riportare la produzione in Italia. Un’altra percentuale significativa, quasi il 30% degli intervistati, valuta in maniera “estremamente positiva” la decisione aziendale di rientro. Il 25,7% considera “abbastanza positivamente” la decisione di riportare la produzione, mentre solo una minoranza (3,9%) ritiene quasi inutile il ritorno della produzione.

In generale, l’analisi dei dati conferma ciò che è stato detto in precedenza: i risultati evidenziano una forte approvazione del reshoring, infatti, più della maggior parte dei consumatori italiani percepisce il reshoring come una strategia efficace, capace di avere un impatto positivo sull’economia locale, sulla qualità della produzione e sulla competitività aziendale. Le aziende dovrebbero sfruttare questi risultati

considerandoli come driver per la decisione di rientro, manifestando preoccupazione per la perdita di posti di lavoro ed enfatizzando i benefici economici e occupazionali del *reshoring*, al fine di ottenere un maggior supporto da parte del pubblico. In altre parole, la volontà di rientrare nei confini nazionali deve fare leva sul desiderio di investire nel proprio Paese.

3.4.4 Ultima sezione del sondaggio

Supporto al reshoring

L'ultimo blocco del questionario è finalizzato a rilevare il grado di supporto dei consumatori al *reshoring* da un punto di vista politico-economico. In questo ambito, il ruolo del governo diventa cruciale. I governi, tramite politiche governative mirate a supportare il *reshoring*, possono incoraggiare le aziende a riportare la produzione nel paese d'origine attraverso l'offerta di incentivi economici e fiscali, noti come “incentivi al rientro”.

In particolare, sono stati formulati due quesiti, al primo di carattere generale ne è seguito un altro più specifico, teso a valutare l'opinione degli intervistati riguardo all'intervento governativo in questo processo di rientro.

Il primo quesito chiedeva agli intervistati di esprimere un giudizio generale in termini di supporto al *reshoring*, su una scala da 1 a 5, con “non so/non mi interessa” e “estremamente positivo come estremi. La domanda era formulata nel modo seguente:

Quanto saresti propenso a supportare un'azienda che decide di riportare la produzione nel proprio Paese (Italia)?

1. Non so/non mi interessa
2. Poco propenso
3. Abbastanza propenso
4. Molto propenso
5. Supporto pienamente questa decisione

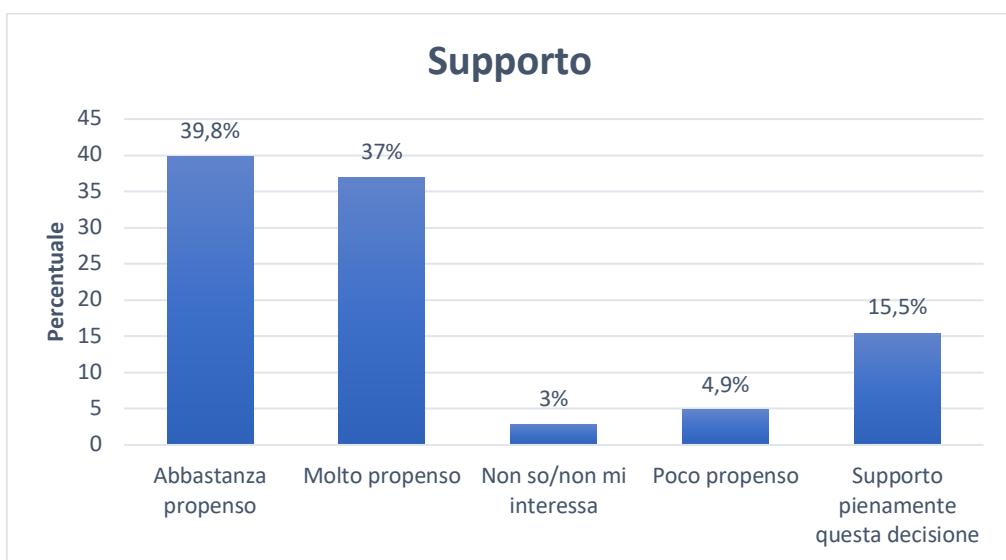


Figura 3.16 – Grafico a barre rappresentante la percentuale di risposte alla domanda: Quanto saresti propenso a supportare un’azienda che decide di riportare la produzione nel proprio Paese (Italia)?

Il grafico soprastante mostra il grado di supporto degli intervistati nei confronti della decisione dell’impresa di riportare la produzione in Italia. Dall’analisi emerge che circa il 77% dei rispondenti supporta in maniera positiva la decisione di reshoring di un’azienda. Nello specifico, circa il 40% degli intervistati si dichiara “abbastanza propenso”, il restante 37% si mostra “molto propenso”, segnalando un alto livello di supporto. Mentre, il supporto maggiore proviene dal 15% dei rispondenti, indicando un forte appoggio/sostegno a questa decisione. Infine, circa l’8% degli intervistati si divide tra coloro che si mostrano “poco propensi” a supportare la decisone aziendale

di reshoring (5%) e coloro che invece hanno un atteggiamento neutrale o indifferente rispetto alla questione.

L'ultimo quesito del questionario valutava l'opinione degli intervistati in merito agli incentivi offerti dal governo volti a supportare la decisione aziendale di rientro. Pertanto, agli intervistati è stato chiesto di rispondere, su una scala a 5 punti, con la possibilità di scrivere una propria opinione nella casella “altro”, alla seguente domanda: *Quanto credi sia importante che il governo offra “incentivi al rientro” per le aziende che desiderano riportare la produzione nel Paese di origine?*

1. Non so/non mi interessa
2. Poco importante
3. Abbastanza importante
4. Molto importante
5. Estremamente importante perché aumenta la competitività del nostro Paese
6. Altro...

		Incentivi Governo			
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	Abbastanza importante	29	14.1	14.1	14.1
	Estremamente importante perché aumenta la competitività del nostro Paese	102	49.5	49.5	63.6
	Il farei pagare gli arretrati al rientro.	1	.5	.5	64.1
	Molto importante	63	30.6	30.6	94.7
	no sussidi, non bisogna rovinare ma competitività	1	.5	.5	95.1
	non dovrebbe dare incentivi dovrebbe essere una spinta nazionalista dell' imprenditore♦	1	.5	.5	95.6
	Non so/non mi interessa	4	1.9	1.9	97.6
	Poco importante	4	1.9	1.9	99.5
	Va valutato in relazione alla concorrenza estera per prodotti analoghi.	1	.5	.5	100.0
	Totale	206	100.0	100.0	

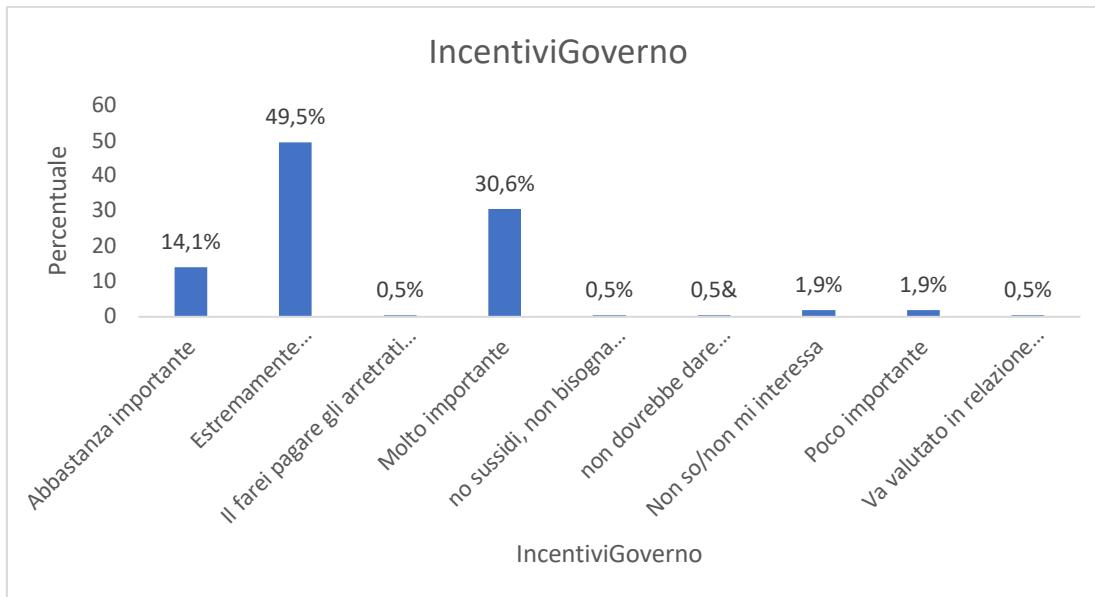


Figura 3.17 – Grafico a barre rappresentante la percentuale di risposte alla domanda: Quanto credi sia importante che il governo offra “incentivi al rientro” per le aziende che desiderano riportare la produzione nel Paese di origine?

Dall’analisi del grafico emerge che una larga maggioranza (80,1%) considera gli incentivi offerti dal governo “estremamente importanti” o “molto importanti” per agevolare il rientro delle imprese e per aumentare la competitività aziendale nel mercato globale. Nello specifico, il 49,5% dei rispondenti valuta l’offerta di incentivi come “estremamente importante”, la restante parte come “molto importante”. Una percentuale minore (14%), invece, ritiene l’offerta governativa “abbastanza importante” per incentivare le imprese a rilocalizzare. Al contrario, una percentuale molto bassa dei rispondenti ha una visione molto negativa riguardo all’efficacia degli incentivi nel promuovere il reshoring: l’1,9% considera “poco importante” l’aiuto del governo o non ha un’opinione o non è interessato alla questione.

Come detto precedentemente, gli intervistati avevano la possibilità di esprimere una propria opinione scrivendo nella casella “Altro”. Le risposte ricevute in questa categoria esprimono opinioni contrarie agli incentivi, come l’idea di far pagare gli arretrati alle aziende che rientrano, l’opposizione ai sussidi, o il parere che il governo

non dovrebbe dare incentivi ma il rientro dovrebbe essere frutto di una spinta nazionalista.

In generale, l'analisi mostra un forte supporto da parte dei rispondenti per l'offerta di incentivi governativi al *reshoring*.

3.5 Risultati dell'indagine

I risultati emersi dall'indagine forniscono un quadro più ampio e dettagliato riguardo alle percezioni e reazioni dei consumatori italiani verso la pratica del reshoring. I principali risultati sono i seguenti:

- Limitata conoscenza del reshoring
- Il ruolo cruciale dell'etichetta Made in Italy nelle decisioni di acquisto
- La maggior parte dei rispondenti percepisce il reshoring come un fattore positivo per l'economia locale

Riguardo al primo punto, è risultato che la maggior parte degli intervistati ha una scarsa conoscenza riguardo al fenomeno del reshoring; infatti, solo il 6% dei rispondenti ha dichiarato di essere informato. Inoltre, i partecipanti con un titolo di studio più elevato hanno mostrato una maggiore consapevolezza del fenomeno.

Questa relazione è stata confermata attraverso il Test del Chi-quadrato effettuato nel paragrafo 3.2, che ha evidenziato una significatività correlazione tra il livello di istruzione e la conoscenza del concetto di reshoring.

Riguardo al secondo punto, è emerso che il 71% dei rispondenti considera l'origine italiana dei prodotti un fattore significativo nelle loro scelte di acquisto. Per giunta, dall'indagine è emerso che i consumatori che preferiscono i prodotti Made in Italy sono disposti a pagare anche un prezzo superiore per prodotti realizzati in Italia.

Questa propensione dei consumatori suggerisce una disponibilità a sostenere le aziende che decidono di riportare la produzione dei loro beni in Italia.

Riguardo al terzo punto, i consumatori hanno espresso un forte supporto per il *reshoring*, riconoscendo l'importanza che questa strategia aziendale può avere per la crescita economica. È risultato che il 69% dei rispondenti valuta il “ritorno a casa” come “molto e moderatamente importante” per l'economia locale, e il 25% vede il ritorno in patria delle produzioni come una concreta possibilità di miglioramento economico.

Questi risultati possono essere utili per le potenziali analisi del Governo su come sviluppare e indirizzare gli incentivi e le politiche governative mirate a supportare le iniziative delle imprese, rispondendo in maniera efficace alle richieste dei consumatori.

Nel complesso, la decisione aziendale di *reshoring* rappresenta una strategia *win-win*, capace di soddisfare le esigenze dei consumatori, reindustrializzare il tessuto produttivo e contribuire positivamente al rinvigorimento della competitività aziendale italiana nel mercato globale.¹¹⁷

¹¹⁷ Bursi T., Galli G., 2020; *Offshoring e reshoring: nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano

CAPITOLO IV – Politica a supporto della strategia di backshoring

4.1 La posizione dei governi per incentivare il backshoring

La politica può svolgere un ruolo fondamentale per il ritorno in patria delle attività produttive. Vari possono essere gli interventi atti a promuovere il reshoring e tra questi possiamo avere:

1. **Incentivi fiscali:** i governi, in tal caso esentano o riducono le tasse a favore di imprese che scelgono il ritorno in patria. Questa riduzione delle tasse spinge le imprese ad attuare il reshoring.
2. **Sovvenzioni e sussidi:** il governo concede degli aiuti economici alle imprese che ritornano al *made in Italy*.
3. **Politiche commerciali:** Implementando tariffe o restrizioni all'importazione su determinati beni, onde evitare che i concorrenti stranieri possano beneficiare di costi di manodopera più bassi o di normative permissive.
4. **Programmi di sviluppo delle competenze:** per incentivare il fenomeno del reshoring si attuano politiche atte alla formazione di figure professionali specializzate che rendono più agevole il lavoro in patria.
5. **Investimenti infrastrutturali:** i governi intervengono, ad esempio per potenziare le reti di trasporto, dei porti e degli hub logistici onde migliorare i canali di approvvigionamento e ridurre i costi associati al trasporto di merci.

4.2 Azioni del governo italiano atte a promuovere il fenomeno

Il governo italiano sta attuando varie misure atte alla promozione dello reshoring e lo fa attraverso un insieme di Ministeri e di agenzie tecniche che elaborano programmi, previa consultazione delle organizzazioni imprenditoriali. Per promuovere i programmi di reshoring è stato adottato “Il Piano straordinario del *made in Italy* e per l’attrazione degli investimenti in Italia”¹¹⁸. Il piano è stato progettato proprio per promuovere il “*made in Italy*”¹¹⁹ nel mondo e incentivare gli investimenti verso la nostra nazione. In ogni caso, per realizzare tale piano, le varie leggi di bilancio che si sono susseguite dal 2015 ad oggi hanno stanziato molte risorse: quella del 2015 ha stanziato ben 130 milioni di cui 50 per il 2016 e 40 per il 2017; successivamente, gli aiuti sono diventati 130 milioni per il 2018 e 50 milioni per ciascuno degli anni 2019-2020. In generale, dal 2013 al 2018, sono stati molti gli interventi a supporto degli imprenditori che avevano deciso di investire in patria, dando loro ampie possibilità di accedere alle diverse forme di credito.

La legge di bilancio per il 2018, inoltre, ha previsto ancora finanziamenti per le piccole e medie imprese affinché queste potessero investire nei cosiddetti investimenti «Industria 4.0» e cioè in nuova tecnologia; in aggiunta, viene statuita una riduzione della tassazione allorquando l’impresa decida di investire sulle nuove tecnologie e sulla trasformazione digitale.

¹¹⁸ decreto-legge n. 133 del 2014

¹¹⁹ Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, le iniziative per il rilancio del made in Italy, in Focus, febbraio 2021 n. 2

Industria 4.0 è un progetto quadriennale il cui scopo è quello di dare nuovo volto all’organizzazione produttiva, auspicando una nuova programmazione delle attività di produzione concentrata sull’automazione e sulla digitalizzazione di tutte le sue fasi. Ed è proprio nel progetto *Industria 4.0* che il fenomeno del reshoring ha trovato grande attenzione negli ultimi anni.

In primis, l’”Industria 4.0” punta sui risparmi finanziari del reshoring, infatti, si è constatato che l’attuazione della strategia di *reshoring consente* risparmi non solo sul costo della manodopera. Anzi, con una politica di reshoring si possono abbattere i tempi di consegna delle merci, permettendo in tal modo alle imprese di essere più “efficienti ed efficaci alla domanda di mercato”¹²⁰. Pertanto, si possono ottenere miglioramenti nella qualità dei prodotti, scongiurandone i difetti e conquistando così il consenso tra gli utenti.

Per attuare questa finalità, il progetto punta sulle innovazioni tecnologiche e fra queste sulla robotica collaborativa, che svolgerebbe un ruolo determinante per l’attuazione del reshoring. Proprio grazie ai recenti progressi della tecnologia e della robotica in particolare, le aziende possono automatizzare i processi produttivi soprattutto nelle operazioni ripetitive. Il ricorso alla robotica permetterebbe “di migliorare l’efficienza produttiva, riducendo gli errori e aumentando la precisione.”¹²¹

Come ho riportato sopra, il fenomeno del reshoring nel progetto dell’industria 4.0 offre alle imprese diverse opportunità per ridurre i costi, migliorare la qualità dei prodotti e sfruttare al massimo tutte le risorse locali. In tutto questo, però, deve essere

¹²⁰ <https://www.homberger-robotica.com/news/il-fenomeno-del-reshoring-nellera-dellindustria-4-0>

¹²¹ <https://www.homberger-robotica.com/news/il-fenomeno-del-reshoring-nellera-dellindustria-4-0>

chiara una cosa: la ricerca del risparmio non deve essere l'unica finalità da voler raggiungere.

Ma è di estrema importanza valutare anche gli aspetti strategici: il proficuo utilizzo della robotica collaborativa e una gestione attenta alle esigenze dei lavoratori se si vuole raggiungere il successo dello reshoring.

Il piano 4.0 ha avuto un ruolo determinante nella promozione del backshoring, soprattutto perché “l'attuale consumatore è sempre più protagonista nelle fasi della produzione”. Proprio per questo, richiede che il prodotto che andrà ad acquistare sia un prodotto di alta qualità e con rapida consegna. Ovviamente, tutto questo richiede che l'attività di produzione sia svolta non lontano dal consumatore stesso, con lavoro flessibile e in piccoli quantitativi.

Tra le politiche che promuovono il ritorno in patria delle aziende, mi sembra opportuno citare anche gli interventi che si sono avuti all'interno della contrattazione collettiva. In tale ambito, il primo esempio di riferimento al fenomeno del reshoring è avvenuto nel 2016 allorquando vi è stato l'accordo tra Confapi Federtessile e le sigle sindacali Ugl, Cisl, Uil e Cgil. In questo contratto viene sottolineata l'importanza della riqualificazione del personale e della necessità di adottare forme di lavoro più flessibili (ad esempio, turni lavorativi in più) senza ricorrere ad incontri con le rappresentanze sindacali. Lo scopo del contratto era appunto la promozione del reshoring. Da segnalare al riguardo il CCNL Tessile che prevede una serie di misure che spingono le imprese a produrre in patria al fine di incrementare il livello occupazionale adoperando anche strumenti di lavoro flessibile¹²².

¹²² Tommasetti P., il decreto dignità alla prova della contrattazione, in https://www.ipebs.it/wp-content/uploads/2022/02/IPE_working_paper_5_2015.pdf

Il Governo attuale sembra orientato per una politica atta a combattere l'offshoring incondizionato e prova di questo è l'emanazione del decreto-legge «Misure urgenti per la dignità dei lavoratori e delle imprese», che contiene una disposizione normativa che contrasta con le decisioni aziendali di trasferire le proprie attività all'estero quando abbiano ottenuto aiuti dallo stato per installare o ampliare una propria attività in Italia. Il decreto si prefigge di:

- 1) promuovere normative atte a proteggere la provenienza dei prodotti italiani, assicurando, allo stesso tempo, la salvaguardia del made in Italy

Poi, onde promuovere il ritorno in patria il decreto si propone di

- a) attuare la massima semplificazione amministrativa e fiscale per gli imprenditori che decidono di spostare le loro attività scegliendo di produrre in Italia
- b) a promuovere la qualificazione del personale attraverso la detassazione e con emolumenti di incentivi
- c) incentivare la ripresa di attività impoverite dal fenomeno dell'offshoring
- e) favorire l'accesso al credito bancario
- f) favorire l'uso delle energie rinnovabili al fine di permettere alle aziende di risparmiare sui costi
- g) adottare ogni politica efficace alla promozione e protezione del made in Italy
- h) emanare norme capaci di fermare l'offshoring

i) studiare strategie finalizzate alla promozione del ritorno in patria delle aziende che negli ultimi tempi hanno trasferito in altri paesi parte delle loro attività.

Ancora con l'approvazione del cosiddetto «decreto dignità» il Governo ha approvato nuovi strumenti finalizzati a fermare l'offshoring proprio per proteggere i nostri livelli occupazionali. Infatti, l'art. 5, co. 1, del D.lg. n. 87/2018, convertito con modificazioni nella legge n. 96/2018, – recante “Limiti alla delocalizzazione delle imprese beneficiarie di aiuti”, stabilisce che “... *le imprese italiane ed estere, operanti nel territorio nazionale, che hanno ottenuto dei benefici dallo stato per la propria attività perdono i medesimi benefici allorquando decidono di spostare l'attività in altri paesi nei cinque anni da quando hanno ottenuto il beneficio*”.

L'art. 6, co. 1, del “Decreto Dignità” – recante “Tutela dell’occupazione nelle imprese beneficiarie di aiuti” -, stabilisce ancora che “*i medesimi benefici caducano allorquando le imprese abbassino il livello occupazionale del 50% nei cinque anni successivi all’ottenimento del beneficio stesso e quando la riduzione è contenuta nel 10% il beneficio viene ridotto nella stessa proporzione della riduzione dei posti di lavoro*”.

Sono queste due norme che, palesemente, mirano alla incentivazione del reshoring e conseguentemente della cura e protezione del made in Italy.

Il 27 dicembre 2023, su proposta del ministro dell'economia e delle finanze Giorgetti è stato approvato il decreto legislativo n.209, che è in vigore da gennaio 2024. Molte sono le novità apportate da questo decreto, ma di notevole importanza sono quelle relative alle agevolazioni previste per le persone e le aziende che decidono di puntare sul made in Italy. Infatti, l'art. 6 ha introdotto una normativa favorevole al regime del

reshoring allorquando è prevista la sottrazione dal calcolo della base imponibile reddituale del 50% degli introiti delle imprese che hanno attuato il reshoring anche nei cinque anni successivi al trasferimento stesso. Il testo normativo, sicuramente snello, ha il pregio di delimitare con chiarezza l’ambito applicativo ma, nel contempo, mal si presta ad essere coordinato con altre disposizioni fiscali insistenti nel nostro ordinamento. Proprio per soppiare a questa lacuna, l’Assonime con una circolare emanata il 23 febbraio 2024, la n. 4, ha fornito alcuni chiarimenti che ben si prestano a consentire una più facile applicazione del decreto n. 209.

La circolare chiarisce, in primis, l’ambito applicativo della normativa. L’accesso al beneficio sarebbe consentito a tutte quelle imprese che trasferiscono in senso fisico un’attività di impresa da un Paese extra UE e SEE in Italia. Le attività contemplate sono tutte quelle produttive e commerciali esercitate con organizzazione di mezzi e persone. Da qui sembrerebbero escluse quelle attività che implicano una titolarità solo passiva tipo le proprietà intellettuali.

Il trasferimento presuppone la *condicio sine qua non* che l’attività sia esercitata all’estero, col limite che non possono fruire delle agevolazioni quelle che sono state riportate in Italia nei 24 mesi precedenti. La circolare, inoltre, mette in luce che il trasferimento *de quo* può avvenire attraverso qualsiasi soluzione, quindi anche con il cambio di residenza o la creazione di una stabile organizzazione.

L’incentivo al reshoring è dato dalla previsione di una riduzione del 50% della base imponibile rilevante ai fini delle imposte sui redditi e dell’IRAP sul reddito prodotto dalle aziende che attuano il ritorno in patria di attività prima trasferite in un Paese.

La normativa in esame dovrebbe considerarsi come speciale rispetto a quella contemplata dall’art. 5 del D. L. n. 87/2018 in materia di aiuti dello Stato laddove

sono previste decadenze allorquando le attività vengano delocalizzate. Il meccanismo di “recapture” si attiva anche se l’attività venga solo parzialmente delocalizzata e si attiva con il recupero delle imposte non pagate.

Inoltre, la Circolare fornisce un’importante precisazione circa il rapporto tra il reshoring e la Global Minimum Tax contemplata dal D.lgs. 209/2023. Quest’ultimo, in attuazione della Direttiva dell’Unione Europea 2022/2523, introduce una disciplina volta a regolare la materia della Global Minimum Tax, che garantisce una fruizione di tassazione minima del 15% per le multinazionali o nazionali che superano la soglia dei ricavi di 750 milioni di euro.

L’Italia, in ossequio alla Direttiva, ha adottato un’imposta minima nazionale che viene applicata a tutte le aziende estere che hanno spostato le loro attività nel nostro territorio. Nel momento in cui non raggiungano un livello di imposizione effettiva, esse sono obbligate a versare una differenza di una imposta integrativa, fino a raggiungere la soglia del 15%.

Come abbiamo visto, all’inizio del paragrafo, l’art.6 del D.lgs. 209/2023 prevede che, in caso di trasferimento di aziende, che hanno svolto in precedenza attività economiche in Paesi non appartenenti all’Unione Europea e non appartenenti allo SEE, si applica una detassazione del 50%.

L’Assonime,¹²³ dopo un esame comparato delle due normative, giunge alla conclusione che, se un’azienda sceglie di attuare il reshoring e nel momento in cui non riesce a raggiungere la soglia del 15% prevista dalla QDMTUT, dopo che ha

¹²³Rossetti M., 11 marzo 2021; *reshoring e minimum tax: alcuni punti da chiarire*, in Osservatorio Fiscalità internazionale.

beneficiato di una detassazione del 50%, il gruppo nazionale a cui fa capo l'attività trasferita in Italia dovrà versare l'imposta minima nazionale.

4.3 Il fenomeno negli USA in riferimento al mercato manifatturiero

Anche in America si è assistito alla promozione di politiche imprenditoriali per incentivare le imprese a riportare in patria le produzioni precedentemente trasferite in altre nazioni, soprattutto nel settore manifatturiero. Secondo l'opinione dei governi americani, avere un settore manifatturiero forte è estremamente importante¹²⁴ perché vuol dire creare posti lavoro in svariati settori. Infatti, vari studi statunitensi hanno rilevato che l'aumento del lavoro in tale settore ha un effetto positivo in termini occupazionali anche in altri settori, favorendo, di conseguenza, l'investimento in ricerca e sviluppo.¹²⁵

Da tempo, gli Stati Uniti hanno promosso una politica favorevole al reshoring proprio per arrestare la grave disoccupazione causata dall'offshoring nel settore della manifattura.¹²⁶ Per raggiungere tale finalità è nata “la Reshoring Initiative”, un ente incaricato di controllare con perseveranza la problematicità del reshoring. Questa associazione è riuscita a censire ben 356 imprese statunitensi che, dal 1997 al 2014, hanno riportato in patria attività precedentemente delocalizzate. Lo studio ha fatto emergere che, a causa dell'offshoring, la produzione americana aveva subito una drastica riduzione con conseguente perdita di tanti posti di lavoro. Le imprese con

¹²⁴ European Parliamentary Research Service, 2014

¹²⁵ ibidem

¹²⁶ se all'inizio degli anni '50 gli Stati Uniti realizzavano il 40% della produzione mondiale (European Parliamentary Research Service, 2014), nel 2013 la quota scende al 14% (Confindustria, 2014).

tecnologie più avanzate sono quelle che hanno contribuito ad incrementare l'occupazione: infatti, ben 57% dei nuovi posti di lavoro sono nati grazie alle attività finalizzate alla produzione di beni di alta tecnologia. A spingere le imprese a cambiare strategia e a smettere di produrre nei paesi di delocalizzazione sono state le conseguenze negative arredate dalla scelta dell'offshoring. In primis, a seguito dell'offshoring, si è potuto constatare una qualità dei beni prodotti più scadente, un allungamento dei tempi di consegna, elevati costi di trasporto, un aumento del costo del lavoro e, di conseguenza, un aumento del costo totale del prodotto. Dallo studio emerge lapalissianamente che la scelta del back-reshoring non dipende solo dai benefici che le imprese ottengono tornando a produrre nel proprio paese, ma anche dai gravi problemi che si riscontrano nel produrre all'estero. Come correttamente riportato da Dachs e Kinkel¹²⁷, tali problemi sono dovuti da una ipervalutazione degli effetti positivi ed una bassa considerazione dei costi da parte delle classi dirigenti. Pertanto, la scelta politica degli States di promuovere il re-shoring si è dimostrata opportuna e proficua, tanto è che le indagini condotte¹²⁸ mostrano una spiccata propensione ad attuare le varie forme di reshoring. Infatti, gli studi promossi dal Boston Consulting Group sulle industrie manifatturiere con un fatturato minimo di un miliardo di dollari affermano che già dieci anni fa il 16% di esse ha optato per il rientro in patria delle proprie attività. Questa analisi trova conferma anche da un'ulteriore indagine, condotta dal Manufacturing Institute and Deloitte effettuata su 450 imprese. L'indagine ha permesso di constatare che ben 49% di queste ha scelto di tornare a produrre nella propria patria.

¹²⁷Dachs B., Kinkel S., 2013; *Back-shoring of Production Activities in European Manufacturing. Evidence from A Large-Scale Survey*, Paper presented at the European Operations Management Association, held in Dublin, Ireland: 7–12 June

¹²⁸ Boston Consulting Group, 2014; The Manufacturing Institute and Deloitte, 2015

Inoltre, molte proficue a riguardo sono state anche le politiche promozionali di Barack Obama. Infatti, nel 2012, quest'ultimo ha emanato il “Blueprint for an America built to last”, un documento all'interno del quale è presente un elenco di strumenti che dovrebbero servire alla ripresa dell'economica¹²⁹:

- “aiuto economico per tutte quelle aziende che decidono di far nascere o di far rientrare l'attività in patria
- Promuovere le attività commerciali
- investire nei trasporti e nella logistica;
- abbattere i costi energetici
- incentivi finanziari per l'affermazione del Made in USA;
- supportare le decisioni di riportare le attività negli USA

Sulla stessa scia si muoverà anche Donald Trump che, ancora prima della sua elezione alla Casa Bianca nel 2017, già manifestava la sua inclinazione verso una politica che tendesse a valorizzare il *made in USA*. Infatti, le sue minacce di imporre dazi sulle importazioni di veicoli prodotti fuori dagli USA ebbero l'immediato effetto su tre importanti case automobilistiche, che fecero un cambio di rotta mutando i loro piani di investimento. La italo-americana FCA che decise di stanziare un miliardo di dollari (con circa due mila assunzioni) a Detroit finalizzati a produrre i modelli Jeep negli States diminuendo così la produzione effettuata in Messico. Poco tempo dopo, la Ford cancellava 1,6 miliardi di dollari di investimenti già destinati al Messico e, da qui a poco il colosso giapponese Toyota destinava 10 miliardi di dollari in cinque anni agli

¹²⁹ cfr. De Backer K., Menon C., Desnoyers-James I., Moussiegt L. (2016), “Reshoring: Myth or Reality?”, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, N. 27, OECD Publishing

stabilimenti statunitensi, privandoli in maniera definitiva alle imprese messicane. Tecnicamente la politica di Trump ha incitato molte multinazionali a ricollocare in patria le proprie produzioni usando soprattutto la minaccia dei dazi sulle importazioni.

Anche l'attuale presidente Joe Biden ha manifestato palesemente la volontà di promuovere una politica a favore del reshoring. Infatti, nell'agosto del 2022, promulga un disegno di legge (il CHIPS and Science Act of 2022) con il quale elargisce un aiuto di 52,7 miliardi di dollari finalizzati alla ricerca tecnologica in materia di semiconduttori. È palese che le intenzioni della presidenza sono quelle di promuovere una politica pro-reshoring al fine di rendere le industrie americane più competitive anche nei confronti della concorrenza cinese.

La conseguenza dell'approvazione di questo disegno di legge ha visto l'acerrima opposizione del colosso cinese.

Grazie a questi interventi, sono stati implementati gli investimenti per produzione di memory chip, componenti essenziali per i computer, e ciò porterà a un incremento dell'occupazione, prevedendo ben 40.000 nuovi posti di lavoro.

Tutto questo è il frutto dell'amara considerazione che l'America, benché madre dell'invenzione dei semiconduttori, oggi risulta essere dipendente dei paesi asiatici in quanto il 75% di essi viene importato dalla Cina.

Ovviamente, anche qui gli aiuti sono sottoposti a dei limiti onde evitare che i destinatari possano investire in altri paesi.¹³⁰

L'opera di Biden finalizzata al reshoring e al decoupling dalla Cina viene riconfermata con *l'Inflation Reduction Act* (IRA) che è stata annunciata come

¹³⁰ Il sole 24 ore, Stati Uniti: dalla guerra dei dazi al reshoring e al decoupling di Biden, 19 giugno 2023

“l’azione più aggressiva di sempre.... Per affrontare l’emergenza climatica e rafforzare la sicurezza economica ed energetica”.¹³¹

Un programma innovativo senza precedenti che ha visto destinati 370 miliardi tra finanziamenti a fondo perduto, vari incentivi e garanzie di credito alla rinazionalizzazione di settori determinanti, con la finalità suprema di attuare tutti gli strumenti a protezione del clima previsti dell’accordo di Parigi.

4.4 La posizione dell’Unione europea

Il tema del reshoring è comune anche all’Unione Europea. La prova di questo è data dal fatto che, anche nel Parlamento Europeo, si è discusso spesso di tale tema e delle strategie da attuare per far sì che le attività produttive potessero ritornare in patria. Tra i documenti della Commissione europea che si occupano del fenomeno, vi è il “Renaissance of industry for a sustainable Europe strategy”, il cui obiettivo è incrementare il PIL europeo. La situazione attuale, comunque, anche dopo i vari interventi, appare ancora incerta e di questo prove palesi sono l’incapacità di gestire la guerra in Ucraina e l’inadeguatezza degli strumenti adoperati al cospetto del fenomeno migratorio.

Di fronte a queste difficoltà, il potere della Banca Centrale Europea si è mostrato insufficiente ed incapace nell’offrire una soluzione alle problematiche causate dall’instabilità economica sofferta da molti paesi dell’Unione Europea. Analizzando l’angolo di visuale delle varie parti dell’Unione, emblematico è il caso dell’Inghilterra che, al *World Economic forum* del 2014, si è dichiarata come “Reshore

¹³¹ ibidem

Nation”, grazie proprio al programma di rilancio firmato David Cameron, l’allora Primo Ministro. Il programma si concentrava su questi temi ¹³²: esame sugli strumenti da adoperare per il ritorno in patria delle imprese di calzature; bisogno di avere una legislazione più semplice; riduzione dei costi soprattutto energetici; sgravi fiscali; maggiore flessibilità nel mercato del lavoro. Tale programma ha iniziato a produrre effetti già nell’anno successivo. Infatti, dalle indagini svolte si evince che le attività che sono tornate a produrre in Italia sono state l’11%, quindi molto più di quelle che sono state oggetto di offshoring (4%). Addirittura, la società di consulenza PwC ha previsto che nel prossimo decennio vi sarà un aumento del PIL tra lo 0,4% e lo 0,8% grazie proprio ai 100 ai 200mila nuovi posti di lavoro, dei quali 20mila creati dal settore del tessile e dell’abbigliamento, conseguenza delle politiche pro-reshoring.

Anche la Francia ha mostrato interesse verso il fenomeno. Infatti, è del 2013 un sondaggio pubblicato dal Ministero dell’Industria che ha rivelato che il 60% delle imprese che ha effettuato il reshoring, l’ha fatto in conseguenza a un incentivo dal governo centrale e dalle autorità locali. Lo stesso Ministero ha inoltre sviluppato un software chiamato “Colbert 2.0”, la cui finalità è simile all’americana “Reshoring Initiative” che è stata istituita, come abbiamo visto, proprio per supportare tutti gli imprenditori che optano per il ritorno in patria affinché questi ultimi possano raggiungere tutti i risultati positivi sottesi all’operazione. Infine, anche in Francia, vi sono stati svariati interventi atti a promuovere e proteggere il “Made in France”, intitolato “Origine France Garantie”.

¹³² cfr. Uni-CLUB MoRe Back-Reshoring (2014), Indagine Esplorativa sulle Strategie di (ri-)localizzazione delle Attività Produttive nel Settore Calzaturiero Italiano, Uni-CLUB MoRe Back-Reshoring Research Group

Tuttavia, ancora oggi all'interno dell'Unione Europea, la concessioni di sovvenzioni o benefici economici “pubblici” alle imprese che potrebbero optare per un ritorno in patria è sottoposta a delle regole ferree che ne limitano l'applicazione. Queste regole sono presenti soprattutto nella normativa che regola la concorrenza tra Stati. Il TFUE, infatti, prevede, all'interno del Titolo VII (“Norme comuni sulla concorrenza, sulla fiscalità e sul ravvicinamento delle legislazioni”) che gli aiuti concessi dagli Stati” alle attività dei propri cittadini sono incompatibili con il mercato interno, in quanto vanno a incidere sugli scambi tra Stati membri¹³³. Tale divieto rappresenta, palesemente, il principale limite a una politica favorevole alle strategie reshoring, anche se ammette deroghe dai trattati stessi.

A causa della presenza di tali norme, gli Stati membri, dunque, sono bloccati nel poter adottare degli strumenti finalizzati all'incentivazione di una politica di reshoring. Per questa ragione, la Commissione europea, nel quadro della c.d. *modernizzazione degli aiuti di Stato*¹³⁴ ha espresso chiaramente, con la Comunicazione 2016/C 262/01 del 17 luglio 2016¹⁵⁰, quando uno Stato possa intervenire a supporto delle proprie imprese con i c.d. aiuti di stato (punto 1). Quello che risulta determinante, ai fini del presente studio, è il successivo paragrafo 2 dell'art. 107 TFUE: infatti, questo paragrafo contiene delle deroghe ai limiti sugli aiuti dello Stato su indicati, rendendo così leciti

¹³³ Sebbene il divieto non abbia un effetto prescrittivo diretto, nel senso che, come si vedrà, il riconoscimento dell'incompatibilità di un aiuto con il mercato interno avviene tramite un apposito procedimento di competenza della Commissione

¹³⁴ Vd. la Comunicazione della Commissione europea COM (2012) 209 final dell'8 maggio 2012, sulla “modernizzazione degli aiuti di Stato dell'UE”. In dottrina, cfr. V. VECCHIETTI, Il processo di modernizzazione della normativa sugli aiuti di Stato con particolare riferimento al nuovo regime delle responsabilità nazionali e delle imprese nella sistematica degli aiuti di Stato, in L. VASSALLO (a cura di), La politica della concorrenza e degli aiuti di Stato in Europa. Quali strumenti di garanzia per l'evoluzione del mercato interno? Lussemburgo, 2014, 53 ss.; C. SCHEPISI (a cura di), La “modernizzazione” della disciplina sugli aiuti di Stato. Il nuovo approccio della Commissione europea e i recenti sviluppi in materia di public e private enforcement, Torino, 2011

- (i) gli interventi a favore del consumatore aventi una matrice a carattere sociale e che garantiscano una parità di trattamento indipendentemente dalla provenienza dei prodotti
 - (ii) (ii) gli interventi a favore dei paesi vittime di calamità naturali o di altri eventi eccezionali
 - (iii) Tutti gli interventi destinati a favorire a promuovere il riscatto di quelle regioni che presentano un grado elevato di povertà e disoccupazione;
 - (iv) Le operazioni rivolte alla promozione di e realizzazione di progetti ad alto interesse europeo o finalizzate all'aiuto economico di uno stato membro
 - (v) Tutti i supporti che servono alla promozione di programmi culturali e quelli atti alla conservazione del patrimonio, quando questi però non vanno ad intaccare l'attività concorrenziale tra le nazioni dell'Unione Europea
 - (vi) Tutti gli altri benefici decisi dal Consiglio, su proposta della Commissione¹³⁵
- .

Tutte queste sono strategie politiche atte a promuovere e far stabilizzare il ritorno in patria di attività economiche che, traslocate in paesi lontani, hanno mostrato il fallimento dell'offshoring in un'era dove si assiste, nostro malgrado, ancora a dei precari equilibri tra i vari stati del mondo.

In una prospettiva de lege ferenda, mi sembra opportuno auspicare anche in Unione Europea l'adozione di normative simili a *Buy American act* e al *Make PPE Act*.

¹³⁵ R. DIAMANTI, Aiuti di Stato, cit., 3, il quale evidenzia che “all'iniziale impostazione, che vedeva la creazione del mercato comune strettamente legata all'abolizione di ogni limitazione alla circolazione di merci e persone e alla garanzia di una effettiva paritaria concorrenza tra le imprese, con la creazione dell'Unione Europea si sono affiancati sempre di più obiettivi di natura sociale, che determinano un inevitabile bilanciamento con i principi posti a garanzia della concorrenza”

Il Buy American Act è una legge che nel corso del tempo ha subito varie modifiche finalizzate a promuovere il “made in America”, per incentivare il fenomeno del ritorno in patria delle aziende e stimolare gli investimenti esteri.

La particolarità di questa legge è che spinge i consumatori ad acquistare beni nazionali attraverso imposizioni di obblighi. Infatti, le norme del *Buy America act* incluso nell’infrastructure Investments and Job act richiedono ad ogni Agenzia federale di imporre una preferenza di adoperare prodotti nazionale per ogni progetto di infrastruttura che vuole ricevere finanziamenti federali. In sostanza, le agenzie potranno concedere finanziamenti solo se i progetti prevedono di rifornirsi di ferro, acciaio e altri materiali prodotti negli Stati Uniti.

Questa conclusione è il risultato dell’amara constatazione di quello che è successo a causa della pandemia allorquando la carenza di dispositivi di protezione individuali ci hanno portato a rifornirci da paesi fuori dall’unione europea, dispositivi molte volte dotati di presenza di principi attivi pericolosi. Infine, possiamo ben dire che le ultime vicende che vedono il dilagare delle guerre nel mondo e che hanno portato a un incontrollato ed esagerato innalzamento dei prezzi hanno ancora di più rafforzato il bisogno alla produzione nazionale o intracomunitaria e al ricorso a energie alternative atte a soddisfare la gran parte del fabbisogno della popolazione europea.

CONCLUSIONI

La finalità di questa tesi è stata quella di mettere in luce, attraverso un'indagine sociologica, politica ed economica, il fenomeno del reshoring, ossia la decisione aziendale di riportare nel paese di origine parte o la totalità della produzione. Come emerso da gran parte della letteratura e della realtà empirica, dietro una decisione di reshoring c'è sempre un fenomeno opposto, l'offshoring. Lo studio approfondito della materia mi ha portato a comprendere che, nonostante la letteratura sull'offshoring evidenzi i vantaggi che tale strategia apporta, nella realtà dei fatti esso porta anche una serie di rischi e limiti. Infatti, mi sembra chiaro che l'offshoring sia una minaccia, soprattutto dal punto di vista della forza lavoro. Se da un lato, l'offshoring apporta benessere e nuovi posti di lavoro nel Paese in cui si delocalizza, dall'altro lato deteriora l'economia domestica, portando potenzialmente alla perdita di numerosi posti di lavoro nella regione di origine. Questa è una delle ragioni principali che ha portato alla scelta dell'adozione della strategia del backshoring e che sta coinvolgendo tutti i paesi del mondo e in particolar modo l'Italia. Infatti, dall'indagine espletata, attraverso la somministrazione di quesiti, emerge palese che le decisioni dell'impresa di adottare l'*offshoring* sono in grado di evocare reazioni specifiche di natura etica e morale nell'opinione pubblica. In molti di questi studi, l'attenzione si è in gran parte concentrata sulle reazioni negative di una particolare tipologia di stakeholder, i consumatori, favorite dalla percezione della relazione causale tra perdita di posti di lavoro in Patria e *offshoring*. Ma, oltre questo, sono emerse altre ragioni che portano ad una valutazione negativa di tale pratica quali, ad

esempio, la minore qualità dei prodotti e la minor sicurezza dei dati trattati da operatori esteri piuttosto che dall’impresa all’interno.

Ordunque, il piano strategico del reshoring ha un risvolto estremamente positivo sui consumatori e sull’opinione pubblica in particolare. Tutto questo, insieme alla politica macroeconomica del governo, sollecita gli imprenditori italiani a desiderare di ritornare in patria per rivalutare ciò che ha consentito all’Italia di essere famosa in tutto il mondo e cioè il *Made in Italy*, marchio più conosciuto al mondo. Sono soprattutto le imprese del settore tessile, di abbigliamento e calzaturiero a ritornare sui propri passi, principalmente per aumentare la qualità del prodotto, ma soprattutto perché si sono rese conto che solo il marchio italiano è in grado di primeggiare a livello concorrenziale. In altre parole, la volontà di rientrare deve far leva sul desiderio di investire nel proprio paese.

In conclusione, nel complesso la decisione aziendale di reshoring rappresenta una strategia *vincente* capace di soddisfare le esigenze dei consumatori, reinvestire il tessuto produttivo e contribuire positivamente al rinvigorimento della competitività aziendale italiana nel mercato globale. Il risultato di tale studio non ha la presunzione di essere esaustivo, anzi resta ancora evidente la necessità di ampliare la conoscenza sul fenomeno per comprenderne meglio gli effetti e le potenzialità. I risultati di tali indagini saranno elementi essenziali per le future scelte di politica economica dei governi che meglio saprebbero emanare norme finalizzate a incentivare, coltivare e salvaguardare il *made in*.

BIBLIOGRAFIA

“Osservatorio Filas”. Tratti dall’articolo titolato *Delocalizzazione: Perché le Imprese Puntano sull’Estero?*

AA.VV., Centro di ateneo per la dottrina sociale della chiesa, gruppo di ricerca sulla priorità del lavoro, Milano 2009.

Bardhan A.D., Kroll C., 2003, *The new wave of outsourcing*, Electronic Journal, Fisher Center for Real Estate & Urban Economics Research Report Series, 1103.

Baronchelli G., 2007; *La delocalizzazione nei mercati internazionali: dagli IDE all’offshoring*. LED, Milano.

Blinder AS, 2006, *Offshoring: The next industrial revolution?* Foreign Affairs Boston Consulting Group, 2014

Bursi T., Galli G., 2020, *Offshoring e Reshoring nelle strategie di internazionalizzazione*. FrancoAngeli, Milano.

Caicco M., 2018, *Delocalizzare conviene? Guida al fenomeno dell’offshoring e del back shoring*. HOW2 Edizioni.

Cassia F., 2020, *Manufacturing is coming home: does reshoring improve perceived product quality?* Volume 32, n.6

De Backer K., Menon C., Desnoyers-James I., Moussiegt L., 2016, *Reshoring: Myth or Reality?* OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, N. 27, OECD Publishing

Decreto-legge n. 133 del 2014

Eurofound (2016), ERM annual report 2016: *Globalisation slowdown? Recent evidence of offshoring and reshoring in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Parliamentary Research Service, 2014

Faggioni F., 2019; *Offshoring vs Reshoring: Dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri*. FrancoAngeli, Milano.

Fontana F., Boccardelli P., 2019, *Corporate strategy. Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*. Hoepli, Milano.

Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M.,

Vignoli M., Zanoni A., 2014, *Il back-shoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*, XXVI Consegno annuale di Sinergie.

Fratocchi L., *Il backshoring come opportunità per il Sistema Italia. Il contributo delle aziende ANIE*. Università l’Aquila.

Gereffi G., 2006, *The New Offshoring of Jobs and Global Development*, International Institute for Labour Studies, Geneva.

Grappi S., 2016, *Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l’impresa*. Franco Angeli, Milano. Edizione del Kindle.

Grappi S., Romani D., Bagozzi R.P., *The effects of reshoring decisions on employees: Personal review*.

Grossman G.M., Rossi-Hansberg E., 2008, *Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring*. The American Economic Review 98(5): 1978-1997

Grossman Gene M., Rossi-Hansberg E., 2006, *The rise of Offshoring: It's Not wine for Cloth Anymore*. Economic Policy.

Jones RW., 1997, *Globalization and the Consequences of international Fragmentation*. NBER Working Paper Series.

Kinkel S., 2012, *Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis*. International Journal of Operations & production management.

Kinkel S., 2013, *Back-shoring of Production Activities in European Manufacturing. Evidence from A Large-Scale Survey*, Paper presented at the European Operations Management Association, held in Dublin, Ireland: 7–12 June

Leibl P., Morefiled R., Pfeiffer R., 2011; *A study of effect of backshoring in the UE*. Journal of nosiness and behavioral sciences.

Lewin A.Y., Peeters C., 2006, *Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation?* Long Range Planning.

Maggi M., Vergine S., 2014, *Torna a casa impresa: ecco chi riporta la produzione in Italia*, L'Espresso, 15.12.2014.

Manzocchi S., *Rivista di Politica economica. La distanza e l'incertezza. Percorsi della manifattura globale negli anni degli shock sistemici*. N. 1-2022

Martone A., 2016, *Reshoring. Come e Perché Far Rientrare la Produzione in Italia*, IPSOA Innovative Management.

Metters R., Verma R., 2008, *History of offshoring knowledge services*, Journal of Operations Management.

Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, le iniziative per il rilancio del made in Italy, in Focus, febbraio 2021 n. 2

Nieto M.J., Rodriguez A., 2011, *Offshoring of R&D: looking abroad to improve innovation performance*, Journal of International Business Studies.

Occorsio E., giugno 2023, *Delocalizzare, la mappa mondiale del costo del lavoro in fabbrica. Rischio politico e costo del lavoro cambiano la geografia degli investimenti. L'UE riporta produzioni nel Mediterraneo, gli Stati Uniti in Messico*.

La Repubblica.

Ottaviano G., 26 ottobre 2022, *Riglobalizzazione selettiva: sarà questo il nuovo volto del mondo*. Cattedra Achille e Giulia Boroni in studi europei, Università Bocconi.

Pastore P., Riccardi A., *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità vantaggi competitivi* Franco Angeli, Milano.

Rapporto annuale 2021, Istat.it

Rapporto Catene di fornitura tra nuova globalizzazione e autonomia strategica. Centro Studi Confindustria.

Ricciardi A., Pastore P., Russo A., Tommaso S., 2015, *Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese*. IPE working paper n.5

Riva G., 2013, *Delocalizzo ma a casa mia*, L'Espresso.

Rivista di Politica economica: la distanza e l'incertezza. Percorsi della manifattura globale negli anni degli shock sistemici. N. 1-2022, Confindustria.

Rossetti M., 11 marzo 2024, *reshoring e minimum tax: alcuni punti da chiarire*, in Osservatorio Fiscalità internazionale.

Scarpinato M., Il distretto di Prato - Il tessile italiano e la sfida della globalizzazione in Enciclopedia delle economie territoriali. Fondazione fiera Milano.

Stringfellow A., Teagarden M.B., Nie W., 2008, *Invisible costs in offshoring services work*, Journal of Operations Management.

The Manufacturing Institute and Deloitte, 2015

Thelen S. T., Shapiro T., 2012, *Predicting negative consumer reactions to service offshoring*, Journal of Services Marketing.

Uni-CLUB MoRe Back-Reshoring (2014), Indagine Esplorativa sulle Strategie di (ri)localizzazione delle Attività Produttive nel Settore Calzaturiero Italiano, Uni-CLUB MoRe Back-Reshoring Research Group

Yeats AJ., 1999, *Just How big is Global Production Sharing?* Oxford University Press.

SITOGRAFIA

A.A.V.V. (2010) Intesa San Paolo, Il distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi. <https://group.intesasanpaolo.com/it/newsroom/comunicati-stampa/2024/08/distretti-emilia-romagna--5-4-miliardi-esportazioni-nel-primo-tr>

Casali A., Digital4.biz (ottobre 2022). *Reshoring, Nearshoring e Backshoring: come cambiano le scelte di delocalizzazione delle aziende italiane.* <https://www.digital4.biz/supply-chain/supply-chain-trends/reshoring-nearshoring-e-backshoring-come-cambiano-le-scelte/>

Crivelli G., 2016, *Piquadro accelera sul reshoring: sempre più clienti (anche cinesi) esigono il made in Italy*, Il Sole 24 Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-11-03/il-reshoring-spinge--falconeri-185848.shtml?uuid=AD2DxEnB>.

Finotto C.A., 2016, Sfida reshoring per il made in Italy, Il Sole 24 Ore, 09.05.2016, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-08/sfida-reshoring>.

<https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/energy-prices-2021/#:~:text=Tra%20dicembre%202020%20e%20dicembre,nel%20corso%20di%20un%20anno.>

Il fenomeno del reshoring nell'era dell'industria 4.0 <https://www.homberger-robotica.com/news/il-fenomeno-del-reshoring-nellera-dellindustria-4-0>

Il sole 24 ore, Stati Uniti: dalla guerra dei dazi al reshoring e al decoupling di Biden, 19 giugno 2023 <https://www.ilsole24ore.com/art/stati-uniti-guerra-dazi-trump-reshoring-e-decoupling-biden-AEU342iD>

Pozzo F., 2012, *Azimut torna in Italia “Ma serve una fabbrica sul modello tedesco. LaStampa.* <http://www.lastampa.it/2012/11/01/societa/mare/business/azimut-torna-in-italia-ma-serve-una-fabbrica-sul-modello-tedesco>

PwC.com, *Delocalisation foreign countries. Strategic issues for Italian companies active in the Retail Consumer sector.*

<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/delocalisation-foreign-countries.pdf>

Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015, Organizzazione delle Nazioni Unite. <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

Tommasetti P., il decreto dignità alla prova della contrattazione, in
https://www.ipebs.it/wp-content/uploads/2022/02/IPE_working_paper_5_2015.pdf

www.wikipedia.it https://it.wikipedia.org/wiki/Stimatore_di_Kaplan-Meier