



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.
FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"Sulla via di casa: dalla internazionalizzazione della produzione al
Backshoring. Il Caso Safilo Group S.p.a"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA DI MARIA ELEONORA

LAUREANDO/A: Sofia Bottaro

**MATRICOLA N.
1139404**

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Indice¹

Introduzione.....	3
1. Internazionalizzazione della produzione.....	5
1.1 <i>La frammentazione internazionale della produzione</i>	5
1.2 <i>Dall'outsourcing all'offshoring</i>	7
1.3 <i>Rischi e benefici</i>	9
1.4 <i>La scelta localizzativa</i>	11
2. Il Backshoring e il ritorno al Made in Italy	13
2.1. <i>Il Backshoring</i>	13
2.1.1. <i>Analisi del fenomeno</i>	13
2.1.2 <i>Drivers.....</i>	15
2.1.3 <i>La tecnologia 4.0 e il Backshoring.....</i>	20
2.2 <i>Il Backshoring e il ritorno al Made in Italy</i>	22
2.2.1 <i>Il fenomeno del Backshoring in Italia</i>	22
2.2.2 <i>L'opportunità del Made in Italy nel Backshoring</i>	25
2.2.3 <i>L'importanza del Backshoring nel settore moda e lusso "Made in Italy"</i>	28
2.3 <i>Offshoring versus Backshoring</i>	30
3. Il Caso Safilo Group.....	34
3.1 <i>Il mercato dell'occhialeria</i>	34
3.2 <i>La storia di Safilo e il suo sistema produttivo.....</i>	36
3.3 <i>Safilo dall'internazionalizzazione della produzione al Backshoring.....</i>	39
Conclusione	41
Bibliografia	43

¹ 9783 parole

Introduzione

Nell'economia globalizzata la tecnologia, le infrastrutture, il capitale e i mercati sono altamente dispersi al punto che i mercati dei beni e gli impianti della produzione possono essere ovunque (Friedman, 2006), le imprese hanno così cominciato a ricorrere a diverse modalità di frammentazione internazionale delle attività produttive, dall'esternalizzazione di queste (outsourcing) al loro trasferimento all'estero (offshoring) passando per accordi internazionali con imprese estere per la fornitura di beni intermedi. (Baronchelli, 2008)

Lo scopo era di espandersi in nuovi paesi e poter così ingrandire il proprio target, accrescere la propria quota di mercato, ma soprattutto ridurre i costi di produzione: necessità dovuta all'esigenza di mantenere la propria competitività sul mercato per fronteggiare la concorrenza.

Tuttavia, sembra che negli ultimi anni sia venuto il tempo di tornare a “casa”, o almeno è ciò che si deduce dalla moltitudine di aziende come Apple, General Eletrics e Phillips che hanno abbandonato il paese “adottivo” di produzione per riportare nel territorio di origine le attività produttive, fenomeno conosciuto con una moltitudine di nomi tra cui Backshoring (Savi, 2015).

Ciò indica come nei paesi dell'Est i vantaggi di costo si stiano riducendo e divenendo sempre meno incisivi nel determinare il vantaggio competitivo delle imprese che cominciano a preferire una strategia di differenziazione ad una leadership di costo. Questo cambio di rotta, se incentivato, può rappresentare un'occasione per poter rispolverare gli abbandonati stabilimenti produttivi italiani e sostenere un aumento di valore del “Made in Italy”.

A tale scopo, questo elaborato dopo un primo capitolo che presenta un'iniziale analisi del fenomeno della internazionalizzazione della produzione, identificandone le diverse modalità a cui sono ricorse negli anni le imprese, si focalizza, nel secondo capitolo, sul fenomeno di Backshoring, sulle ragioni alla base di tale decisione operativa, ponendo un particolare interesse sulla sua diffusione in Italia e sul ruolo svolto dal “Made in Italy”, specialmente nel settore del lusso e del fashion e dall'Industry 4.0. Infine, nel terzo capitolo viene presentato il caso aziendale della società Safilo S.p.a che dopo un'iniziale decisione di Backshoring ha preferito per una diversa forma di reshoring, *l'on-shoring*, internalizzando la maggior parte delle attività precedentemente affidate a fornitori locali.

Lo scopo di questo elaborato non è di testimoniare un ritorno alla strategia produttiva di 40 anni fa o la fine dell'internazionalizzazione produttiva, ma piuttosto definire come ogni strategia produttiva non sia irreversibile, ma solo parte di un processo determinato dal

contesto storico-culturale del momento. Il trend attuale sembra dimostrare come dopo un iniziale abuso di attività come l'offshoring e l'outsourcing, le imprese stiano cominciando a considerare un numero maggiore di alternative su come strutturare la propria rete di valore, riconoscendo nonostante ciò l'importanza dell'offshoring e l'attrattività che i paesi emergenti ancora rappresentano.

1. Internazionalizzazione della produzione

1.1 *La frammentazione internazionale della produzione*

Il modello della “catena del valore” di Porter risalente al 1985 (si vedano Valdani & Bertoli, 2006, pg 72), definisce la struttura organizzativa di un’impresa “come un insieme di attività distinte, ciascuna delle quali, singolarmente e in relazione con le altre, contribuisce a generare il valore offerto al mercato mediante determinati prodotti e, dunque, il vantaggio competitivo dell’impresa”. (Valdani & Bertoli, 2006, pp. 72)

Tale modello raggruppa le attività della “value chain” in due tipologie: (Valdani & Bertoli, 2006)

- Attività primarie che contribuiscono direttamente alla produzione dell’output, alla sua commercializzazione e alla consegna ai clienti. Esse sono la logistica in ingresso, la produzione, la logistica in uscita, il marketing, le vendite e l’assistenza al cliente;
- Attività di supporto che seppur non contribuiscano alla diretta realizzazione del prodotto sono necessarie per la sua realizzazione finale e sono le infrastrutture, la gestione delle risorse umane, gli approvvigionamenti e lo sviluppo delle tecnologie.

Viene inoltre menzionata un’ulteriore distinzione tra attività a monte e attività a valle: le prime corrispondono alle attività di supporto e possono essere localizzate in territori anche molto lontani dall’acquirente, mentre le attività a valle coincidono con le attività primarie e necessitano di essere localizzate nel paese di residenza del consumatore. La produzione ne rappresenta un’eccezione dal momento che non necessita di restare localizzata nel paese del consumatore finale. Per questa ragione, a partire dagli anni ’80 il fenomeno dell’internazionalizzazione produttiva è divenuto sempre più diffuso, delineando così il grado di apertura a monte del sistema del valore delle imprese e il livello di proiezione internazionale della produzione. (Chiarvesio, Di Maria, & Micelli, 2006)

La produzione stessa negli ultimi decenni è stata protagonista di un fenomeno conosciuto col nome di *frammentazione internazionale della produzione* che indica un processo produttivo, un tempo integrato in un solo sito che viene smembrato in almeno due parti distinte, a loro volta allocate a siti produttivi situati in paesi diversi, prevedendo così il coinvolgimento di più paesi nel processo di produzione di un singolo output. (Tajoli, 2005) Dunque, se un tempo ciascun prodotto veniva interamente realizzato in un solo stabilimento ed esportato solo a processo produttivo concluso, oggi la merce in fase di lavorazione può essere facilmente esportata per

eventuali processi aggiuntivi nella catena produttiva e successivamente reimportata ciclicamente almeno fino alla conclusione del suo processo produttivo. Il processo di frammentazione internazionale della produzione presenta tre diverse configurazioni (Baronchelli, 2008):

- Investimento Diretto Estero (IDE): Rappresenta la forma di investimento che richiede il maggior coinvolgimento dell'impresa internazionalizzata, la quale intende stabilire un interesse durevole verso un'impresa con sede in un paese estero, sul quale esercita un controllo gestionale oltre che di capitale.

Consiste nell'insediamento estero di stabilimenti e impianti di nuova costituzione (IDE greenfield) o già presenti (IDE brownfield) destinati alla trasformazione e/o assemblaggio di materiali e componenti volti principalmente, ma non solo, al perseguimento di vantaggi di costo (resource seeking). È solo attraverso la tipologia di IDE verticale che l'impresa frammenta la catena produttiva a monte o a valle, ricorrendo così all'utilizzo di risorse locali, di manodopera e materie prime a costi inferiori.

- Outsourcing: Prevede l'esternalizzazione di funzioni, processi ed attività normalmente svolte all'interno dell'impresa mediante contratti di outsourcing. L'impresa decide dunque di ridurre il numero di attività produttive di cui si fa carico internamente, acquistando sul mercato beni intermedi prodotti da imprese terze. Si parlerà di global sourcing o offshoring quando l'impresa fornitrice risiederà in un paese estero, originando così uno scambio internazionale di beni. (Baronchelli, 2008)
- Contratto di subfornitura: la stipula di questo contratto rappresenta la prima forma di cooperazione tra imprese, con cui un'impresa può commissionare ad imprese estere la fornitura di beni intermedi prodotti sulla base di specifiche richieste dall'impresa committente, oppure l'esecuzione di specifiche fasi di lavorazione, assumendosi i rischi di mercato senza però aver alcun controllo proprietario sull'impresa estera come avviene per l'IDE, ma solo tramite un accordo contrattuale. (Tajoli, 2005)

1.2 Dall'outsourcing all'offshoring

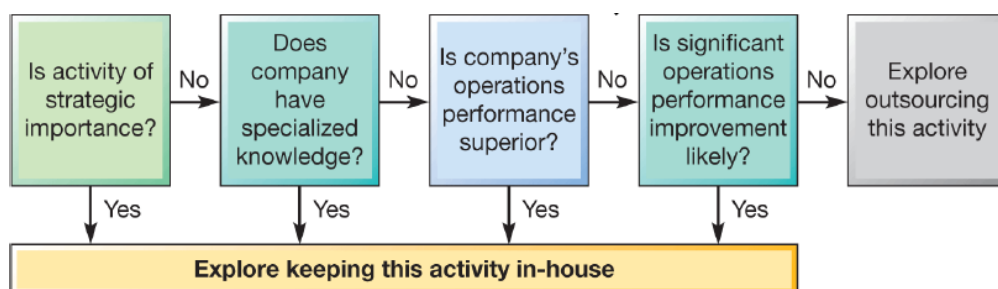
Prima degli anni '80, il modello di impresa più diffuso era privo di “supply chain” internazionale, ossia caratterizzato dall'assenza di qualsiasi forma di internazionalizzazione, e dall'integrazione verticale di ciascuna fase del processo produttivo allo scopo di detenere il controllo totale sull'intera realizzazione del prodotto. Oggi, tuttavia sono poche le imprese che non ricorrono ad almeno una forma di internazionalizzazione della produzione, rinunciando così al pieno controllo del processo produttivo ma ottenendo costi di produzione inferiori. (Valdani & Bertoli, 2006)

La modalità di frammentazione della produzione più diffusa è l'outsourcing che come anticipato nel paragrafo precedente prevede il ricorso a fornitori esterni ma situati nel paese di origine per acquistare beni intermedi precedentemente prodotti internamente.

L'impresa deve affrontare un processo di decisione “make or buy”, con il quale deve valutare quali attività siano più convenienti da produrre all'interno e quali acquistare dall'esterno. Finora, le categorie di attività produttive principalmente coinvolte nella delocalizzazione internazionale sono quelle riguardanti le fasi più vicine alla materia prima (Valdani & Bertoli, 2006), quelle a maggior contenuto di lavoro generico e con ridotto apporto di conoscenze specifiche, ossia le attività in cui la collaborazione tra fornitore e committente risulta meno significativa come la produzione, i servizi amministrativi quali la contabilità, i servizi logistici ed i trasporti. (Pellicelli, 2018)

Nel paese di origine rimangono invece le produzioni più qualificate alla base del vantaggio competitivo dell'impresa, secondo il seguente modello teorico che prevede che solo le attività ritenute strategicamente rilevanti, o su cui si possiedono particolari competenze o si raggiunge un livello di performance significativo siano da mantenere all'interno dell'impresa.

Figura 1 – Scelta di outsourcing



Fonte: Slack, Brandon-Jones & Johnston; 2016; Operations Management

Negli anni, l'outsourcing ha subito una profonda evoluzione, infatti le imprese non si limitano più ad esternalizzare le attività produttive nel paese di origine, ma puntano a raggiungere l'*Offshore outsourcing*, conosciuto anche col nome di *offshoring*, ossia il ricorso ad imprese intermediari localizzate in paesi esteri.

La tendenza ad esternalizzare gran parte delle funzioni e dei processi ha indirizzato verso una forma più estrema di *offshoring*, il cosiddetto *offshore operations*, in cui l'impresa delocalizza l'intero processo produttivo in uno stabilimento produttivo estero di sua proprietà, mantenendo il controllo sulle operazioni sebbene spostato all'estero.

Il cosiddetto "offshoring" (termine che deriva dall'unione di offshore e outsourcing) si distingue dunque dal semplice outsourcing che prevede un contratto di esternalizzazione delle attività all'interno del territorio nazionale per la delocalizzazione del processo produttivo in paesi esteri ritenuti strategicamente più convenienti o per ricorrere a fornitori terzi ubicati in paesi al di fuori dei confini nazionali. (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2016)

Figura 2 – Diverse strategie produttive

Ownership of operations	Don't own the assets	Outsourcing Domestic supplier delivers products and/or services	Offshore outsourcing Overseas supplier delivers products and/or services
	Own the assets	Domestic operations Focal operation performs activities themselves	Offshore operations Focal operation's overseas operation delivers products and/or services
		Domestic	International
		Location of operations	

Fonte: Slack, Brandon-Jones & Johnston; 2016; Operations Management

1.3 Rischi e benefici

Queste due diverse strategie produttive offrono determinati benefici che la produzione interna non è in grado di garantire, i principali consistono in:

		OUTSOURCING	OFFSHORING
BENEFICI	RIDUZIONE DEI COSTI	Manodopera a basso costo	
		Acquisto materie prime a costi inferiori	
		Non si investe nell'acquisto di immobilizzazioni per le lavorazioni esternalizzate	Anche nell'offshore outsourcing non si deve investire sull'acquisto di macchinari o nel training dei lavoratori per le lavorazioni esternalizzate all'estero
	MAGGIOR ATTENZIONE SULLE "CORE COMPETENCIES" E SULLA VISIONE STRATEGICA	Il ricorso all'outsourcing ha il vantaggio di ridurre la gamma di attività e responsabilità dei manager dando loro l'opportunità di focalizzarsi sulle attività strategiche per la performance aziendale	Il ricorso a fornitori esteri (offshore outsourcing) comporta un minor numero di attività internalizzate, ponendo maggiore attenzione su quelle di importanza strategica
	FORNITORI SPECIALIZZATI	L'impresa non deve così investire nella ricerca e sviluppo di innovazioni	
	DISPONIBILITÀ DI MANODOPERA		Talvolta è difficile trovare nel Paese di origine forza lavoro invece disponibile all'estero (es: il Tessile)
			BENEFICI FISCALI

Fonte: Nostro adattamento da Baronchelli; 2008; pg. 110-112

È tuttavia presente anche una moltitudine di rischi di cui le imprese devono essere consapevoli al momento della decisione di outsourcing o offshoring e sono:

		OUTSOURCING	OFFSHORING
RISCHI	PERDITA DI CONTROLLO	Elevato rischio di contraffazione del marchio a causa di <i>spillover</i> di informazioni sensibili	
		I fornitori possono rivelarsi competitor	
			Difficoltà di controllare e coordinare le attività nazionali con quelle internazionalizzate
	PERDITA DI QUALITÀ	Una produzione estera o esternalizzata a basso costo è riconosciuta essere di qualità inferiore di una produzione realizzata localmente	
	MANCATA APPROVAZIONE DEL CONSUMATORE	Eternalizzando o delocalizzando la produzione si rischia di rovinare l'immagine del Brand	
	IMPOVERIMENTO DELLA FORZA MOTIVAZIONALE DEI LAVORATORI IN CASA	C'è la possibilità che spostando la produzione i lavoratori si sentano poco motivati	
			DISTANZA CULTURALE E GEOGRAFICA
			COSTI DI TRASPORTO

Fonte: Nostro adattamento da Baronchelli; 2008; pg. 110-112

1.4 La scelta localizzativa

Sia che le imprese decidano di ricorrere all'offshoring o di stipulare contratti di subfornitura con imprese estere, devono innanzitutto decidere dove localizzare gli impianti produttivi valutando l'attrattiva dei diversi paesi e dei relativi fornitori. Sono dunque diversi i criteri da valutare e ricadono tra i seguenti (Baronchelli, 2008):

- Costi: in generale, la maggior parte delle imprese che ricorrono alla delocalizzazione ha come principale obiettivo la riduzione dei costi al fine di incrementare il margine di guadagno, pertanto il primo fattore utile da considerare è l'onere finanziario di cui l'impresa dovrà farsi carico per delocalizzare e si può dividere in 3 diverse categorie:
 - Costo del fattore lavoro: la manodopera rappresenta il fattore chiave. Nei paesi in via di sviluppo il costo dei salari medi di lavoratori qualificati e non, risulta essere molto più basso sebbene rimanga necessario per la manodopera estera raggiungere determinati standard di qualità nel caso di una lavorazione labour intensive, mentre in una lavorazione capital intensive è necessario che possieda specifiche competenze tecniche che permettano un incremento della produttività;
 - Le misure fiscali: imposte, leggi e incentivi che favoriscano l'investimento locale;
 - I costi delle infrastrutture: si suddividono a loro volta in costi per il trasporto, per le reti di telecomunicazione, per il sistema bancario, degli edifici e del suolo. Conosciuti anche con il nome di costi per la logistica.

Inoltre, si deve tenere conto del tempo richiesto per far giungere il prodotto sul mercato: time to market. Più è lungo più il paese risulta essere meno competitivo e attraente.

- Disponibilità di competenze: la disponibilità di lavoratori specializzati nel settore e la dimensione dei fornitori.
- L'ambiente: il supporto fornito dal governo locale, il clima, l'ambiente imprenditoriale e culturale, il grado di accessibilità del mercato e la sua dimensione si identifica il grado di attrattiva di un paese.
- Qualità delle infrastrutture: l'accesso ai vari servizi come internet, trasporto ed energia risultano essere risorse necessarie per poter trasferire la produzione nel determinato paese.
- Il profilo di rischio: include il rischio politico del paese, di calamità naturali, di sicurezza, finanziario e la debolezza della struttura legislativa di un paese. (Oshri, Kotlarsky, & P. Willcocks, 2009)

Si può dunque riassumere che le imprese hanno diverse alternative tra cui scegliere nel momento in cui definiscono la strategia produttiva che determinerà parte del suo vantaggio competitivo. Può decidere di internalizzare ogni fase del processo produttivo, o più comunemente può decidere di frammentare il processo produttivo in più siti, all'interno dei confini nazionali tramite fornitori locali(outsourcing) o al di fuori dei confini nazionali tramite la loro delocalizzazione in Paesi, solitamente a basso costo o al ricorso di fornitori esteri (offshoring).

Tuttavia, non si tratta di una decisione finale, in quanti gli eventi recenti hanno dimostrato come le imprese abbiano deciso di riportare la produzione nel paese di origine (Backshoring) o di internalizzare attività precedentemente affidate a fornitori locali (Onshoring). Entrambi i fenomeni saranno analizzati nei capitoli successivi.

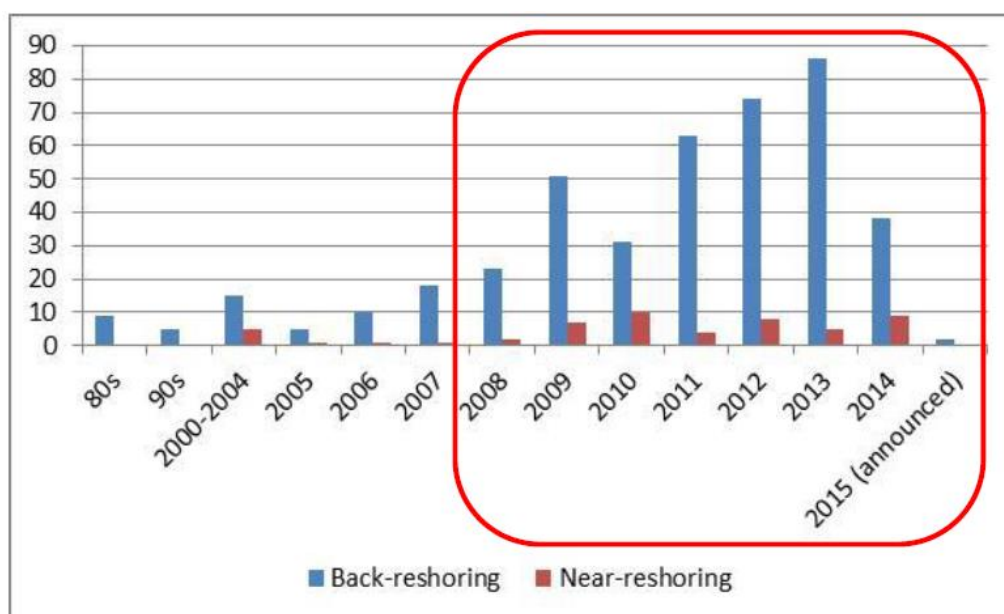
2. Il Backshoring e il ritorno al Made in Italy

2.1. Il Backshoring

2.1.1. Analisi del fenomeno

Tra gli anni '60 e '70, l'esodo delle attività manifatturiere sembrava inarrestabile, per le imprese era solito trasferire la produzione in paesi con manodopera a basso costo per ricercare un vantaggio competitivo sempre più difficile da mantenere nel Paese di origine. (Gereffi, 2006) Tuttavia, dal 2009 sembra esserci stato un ritorno di tendenza: imprese, inizialmente americane ma successivamente anche europee, come Apple, Ford, Benetton, Diadora hanno deciso di riportare all'interno dei confini nazionali, in toto o in parte le attività produttive precedentemente delocalizzate in paesi esteri (si vedano Savi, 2015, pg. 14).

Figura 3 - Evoluzione del fenomeno di Backshoring nel Mondo



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club; 2014

Sebbene siano molteplici nella letteratura i nomi e le spiegazioni attribuite a tale fenomeno, questo elaborato si rifà alla definizione formulata da Luciano Fratocchi che definisce il Backshoring 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, et al., novembre 2014, pg. 428-429)

Nonostante sia divenuto di recente un argomento di discussione, non si tratta di una strategia innovativa. Già dagli anni '80 le grandi imprese multinazionali ricorrevano alla de-internazionalizzazione per ridurre l’impegno internazionale (Savi, 2015), ma ciò che

contraddistingue il Backshoring è la scelta volontaria di rilocalizzare le sole attività produttive, anche quelle svolte da fornitori esteri, che verranno certamente continuate nel paese di origine. Nel caso di de-internazionalizzazione, invece le imprese si riferivano alla scelta imposta da attori esterni di disinvestire le attività svolte esclusivamente dalla controllata estera che avrebbero potuto semplicemente cessare di esistere o essere trasferite in qualsiasi altra destinazione. (Fratocchi, et al., 2014)

Il concetto di Backshoring non si sviluppa dunque secondo una sola modalità, ma si manifesta a seconda delle necessità delle imprese che hanno deciso di ritornare “a casa”. La produzione può infatti essere decentrata in impianti nazionali di proprietà sia che questa fosse prima svolta in strutture estere di proprietà (in house re-shoring), o presso fornitori esteri (re-shoring for insourcing). In alternativa, l’impresa può decidere di far rientrare le attività manifatturiere all’interno dei confini nazionali, ma affidandole a fornitori nazionali sia che queste venissero prima realizzate in uno stabilimento estero di proprietà (re-shoring for outsourcing) sia fossero affidate a fornitori esteri (outsourced re-shoring). (Gray, Skowronsky, Esenduran, & Rungtudanatham, 2013)

Qualsiasi sia la modalità con cui le imprese decidano di trasferire l’intera totalità di attività manifatturiere o solo una parte di esse, nel fenomeno di Backshoring non viene incluso, ma si contrappone ad esso è la scelta di “on-shoring” (Kinkel & Zanker, 2013) che avviene quando un’azienda internalizza produzioni precedentemente esternalizzate svolte da fornitori locali, oltre il caso in cui un nuovo investimento sia fin dall’inizio realizzato nel paese di origine, all’interno dello stabilimento di proprietà nazionale. (si vedano Fratocchi, et al., novembre 2014, pg. 428)

Il Backshoring risulta dunque essere un fenomeno in evoluzione, con una letteratura prevalentemente risalente al momento dell’espansione del fenomeno e ora in fase di ricerca, che si presenta con molte sfaccettature e particolarità che verranno approfondite nei paragrafi successivi.

2.1.2 Drivers

Il mercato è in continuo mutamento, i consumatori seguono tendenze che sono per natura destinate a cambiare. Sono le aziende, dunque che nel corso della loro crescita devono compiere scelte per cercare di anticipare tali trend e reinterpretarli secondo l'identità aziendale al fine di soddisfare i consumatori finali. Devono fare in modo che i processi operativi siano in grado di adattarsi alle nuove condizioni di mercato, trovando un equilibrio tra ciò che sono esperti a fare (operations capabilities) e ciò che viene richiesto dal mercato (market requirements), secondo il concetto di "line of fit". (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2016)

L'obiettivo è di fondare la propria strategia sul fattore competitivo del prodotto (es: prezzo, qualità) determinante affinché il consumatore decida di acquistare il bene.

La scelta di Backshoring vuole porre l'attenzione sull'importanza della qualità per i consumatori, sebbene siano diverse le motivazioni che hanno spinto come Apple, Benetton, Ford a tornare a produrre nel paese natale, le principali vengono indicate nella seguente tabella in ordine di importanza (Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research, 2016).

Figura 4 – Drivers alla base della scelta di Backshoring

Motivazione	Decisioni	% su decisioni con motivazione
Costi logistici	136	24,2%
Effetto made in	124	22,1%
Qualità produzioni delocalizzate	122	21,7%
Differenziale costo del lavoro	103	18,4%
Costi totali	101	18,0%
Miglioramento servizio al cliente	97	17,3%
Tempi di consegna	82	14,6%
Incentivi pubblici	69	12,3%
Focalizzazione sull'innovazione prodotto/processo e vicinanza Produzione/Ricerca	68	12,1%
Riorganizzazione globale azienda	68	12,1%
Costi coordinamento unità estere	63	11,2%
Scala minima produzione	40	7,1%
Inadeguatezza RU locali	33	5,9%
Crisi economica globale	29	5,2%
Perdita flessibilità organizzativa	28	5,0%
Wallmart (solo per aziende USA)	26	4,6%
Attaccamento emotivo paese di origine	17	3,0%
Contraffazione marchio	16	2,9%
Disponibilità capacità produttiva paese di origine	15	2,7%
Scarsa attrattività mercato estero	15	2,7%
Pressioni sociali paese di origine	12	2,1%
Scarsa difesa proprietà intellettuale	12	2,1%
Dazi doganali re-importazioni	10	1,8%
Automazione di processo/Nuova tecnologia	9	1,6%
Costi energia	8	1,4%
Assenza reti di fornitura locali	6	1,1%
Decisioni senza motivazione dichiarata	167	
% su totale decisioni	22,9%	

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club; 2016

Ciascuna di queste motivazioni può essere ricondotta ad aspetti legati ai consumatori, alla supply chain, alla struttura dei costi ed infine agli incentivi pubblici. (Barbieri, Ciabuschi, & Fratocchi, 2017)

I fattori relativi ai consumatori si riferiscono a tutte quelle caratteristiche, oltre il prezzo a cui i consumatori attribuiscono valore come la qualità. Il Backshoring risponde principalmente alla necessità di migliorare la qualità della produzione ridottasi negli anni di delocalizzazione. Lo scopo è di migliorare il valore del brand, la reputazione aziendale e la performance economico-aziendale per tornare ad essere competitivi sul mercato. (Kinkel S. , 2012)

L'effetto "Made in" permetterebbe al produttore oltre di aumentare il livello di qualità percepito anche di assorbire costi produttivi più alti e produrre internamente un prodotto il cui prezzo più alto verrebbe valorizzato. (Di Pasquantonio, 2014).

Inoltre, il ritorno della produzione al paese natale creerebbe un aumento della soddisfazione del cliente la cui fiducia era andata perduta dopo gli anni di delocalizzazione di massa.

Affinché, tutto ciò avvenga è necessario possedere una supply chain snella, flessibile, difficile da creare se la produzione all'estero richiede un *Time to Market* più lungo (pwc, 2015), quando invece la capacità di saper rispondere al mercato in tempo, di consegnare il prodotto finale al consumatore nel momento in cui ne ha bisogno (dependability) è un fattore cruciale per il successo di un'impresa soprattutto se operante nel campo della moda o del lusso dove le tendenze sono in continuo mutamento (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2016). Con una produzione locale, la vicinanza al consumatore finale permetterebbe di comprendere in tempo reale le sue preferenze, le sue necessità e di ridurre notevolmente il time to market, riuscendo così forse ad anticipare gli altri competitor.

La scelta di Backshoring potrebbe inoltre permettere di riappropriarsi di una flessibilità di prodotto, di volume, di consegna e una flessibilità mista andata perduta a causa dei lunghi tempi di approvvigionamento e della rigidità degli ordini di acquisto.

Ricorrendo alla tecnologia 4.0 all'interno del processo produttivo si possono creare ulteriori vantaggi di costo per le imprese che attraverso l'automazione della produzione e il ricorso a robot possono produrre ovunque, con maggior flessibilità e con un minor numero di lavoratori come verrà approfondito nel prossimo paragrafo.

Infine, il coordinamento delle unità estere seppur reso semplificato, velocizzato e reso meno dispendioso tramite il ricorso all'ICT continua ad essere problematico: una minima modifica alla relazione tra il vantaggio dovuto al gap salariale e la gestione delle attività di coordinamento può vanificare l'intera profittabilità del trasferimento all'estero della produzione (Baldwin, 2013).

Il rischio più elevato nell'internazionalizzare la produzione coincide tuttavia, nella necessità di condividere con i fornitori esteri in caso di offshore outsourcing, informazioni sensibili necessarie affinché la produzione possa avvenire, ma determinanti per il vantaggio competitivo dell'impresa. Il pericolo dovuto alla condivisione di tali informazioni è piuttosto alto, dal momento che la produzione deve cominciare molto presto per cercare di ridurre il time to market e c'è il rischio che i fornitori possano rivelarsi potenziali competitor o che si verifichi una fuga di notizie con il conseguente rischio di contraffazione del prodotto.

Una delle principali ragioni per cui le imprese hanno optato per la scelta di Backshoring si riduce al vantaggio sempre più sottile tra i costi di produzione estera e di produzione nazionale. Il costo del petrolio ha quasi triplicato il suo prezzo dagli anni 2000 e ciò implica un notevole

aumento dei costi di trasporto per nave o aereo dalla Cina o altre città asiatiche piuttosto che produrre nazionalmente (Needham, 2014).

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha dichiarato un aumento del 7.5% circa annuo sui salari asiatici tra il 2000 e il 2008. Nello specifico, in Cina i salari e i benefici aziendali sono aumentati del 19% tra il 2005 e il 2010, i lavoratori cinesi sono sempre meno intenzionati a lavorare molte ore svolgendo un lavoro monotono e ripetitivo e gli scioperi sono sempre più frequenti. Pertanto, se le imprese erano state spinte dai costi di manodopera più bassi a delocalizzare, questi accadimenti determinano una riduzione del vantaggio aziendale (Needham, 2014).

Inoltre, negli ultimi anni, si è verificato un notevole aumento dei controlli qualità, del rispetto della legislazione e dei costi amministrativi.

Tuttavia, sebbene i costi totali nei paesi emergenti siano in aumento, produrre all'estero continua ancora a produrre vantaggi in termini di convenienza alle aziende, anche se inferiori rispetto agli anni '90. Soprattutto dal momento che le aziende possono decidere di delocalizzare nuovamente in altri paesi emergenti che hanno mantenuto costi di produzione bassi, ne sono un esempio il Vietnam, Myanmar o L'Indonesia (Needham, 2014). Per questa ragione, affinché il Backshoring possa essere vantaggioso per le imprese è necessario l'intervento pubblico, attraverso incentivi che riconoscano vantaggi di costo alle imprese che decidono di riportare la produzione nel paese di origine, compensando così il trade off tra i costi di produzione nazionale e internazionale, o che combinati col vantaggio derivante dall'effetto "made in" o la migliore qualità possano effettivamente determinare un incentivo tale da poter riportare la produzione a casa. Ne sono un esempio gli Stati Uniti che tramite il Blueprint "An America Built to Last" del 2012 siglato da Obama hanno previsto riduzioni degli incentivi fiscali per le imprese che delocalizzavano e agevolazioni per le organizzazioni di promozione del "made in USA" tra cui la riduzione del costo dell'energia, motivo per cui gli USA il primo paese per numero di casi di Backshoring. (Ricciardi, Pastore, Russo, & Tommaso, 2015)

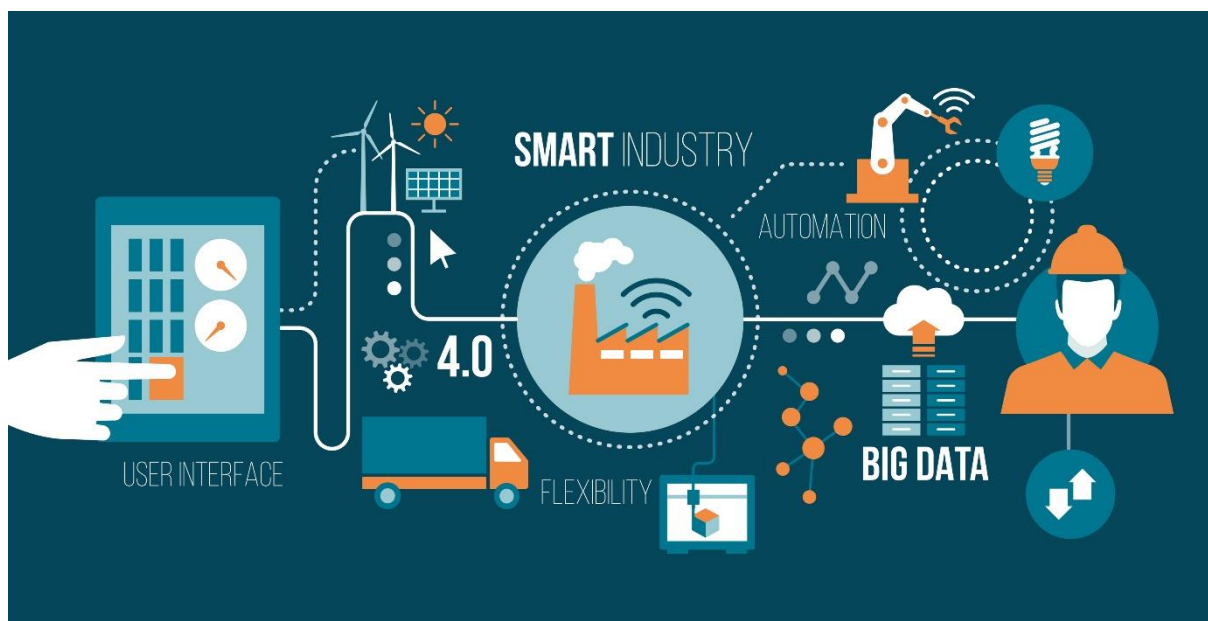
Dachs & Kinkel (Dachs & Kinkel, 2013) hanno riconosciuto che la scelta di Backshoring può dipendere dal deterioramento dei vantaggi locali e internazionali che avevano inizialmente spinto l'azienda a delocalizzare o dalle opportunità che le imprese possono trovare in Patria come quelle analizzate. Tuttavia, Kinkel stesso ha affermato in un suo elaborato (Kinkel & Maloca, 2007) la sua convinzione che alla base delle ragioni di Backshoring, l'unica rilevante e decisiva appartenga alla categoria "managerial mistake" e si proponga di correggere gli errori manageriali commessi all'atto di decisione di offshoring iniziale. Egli presupponeva infatti che

le imprese al momento della decisione di delocalizzazione avessero considerato una stima eccessiva dei benefici ottenibili e/o una riduzione dei costi e dei rischi che tale scelta avrebbe implicato e che questi errori di valutazione accompagnati da una mancata conoscenza del paese ospitante o una mancata pianificazione sistematica della ubicazione dell'impianto avessero spinto le imprese a tornare nel paese di origine. (Barbieri, Ciabuschi, & Fratocchi, 2017)

Risulta dunque necessario comprendere se il fattore trainante di questo fenomeno sia dovuto ad un errore iniziale o ad un successivo cambiamento del mercato, perché solo così si può cercare di anticipare l'evoluzione del fenomeno. La prima ipotesi infatti indicherebbe una esplosione momentanea di imprese che ritornano a causa di un proprio errore, mentre la seconda ad un'opportunità ritrovata nel Paese di origine che potrebbe spingere altre imprese a tornare.

2.1.3 La tecnologia 4.0 e il Backshoring

Figura 5 - Industria 4.0



Fonte: <http://www.ironstechnology.it>

La quarta rivoluzione industriale, nata come una trasformazione tecnologica sta determinando una rivoluzione di tutti gli aspetti organizzativi, strategici e culturali delle imprese. “Il digitale permette una migliore gestione del know-how aziendale e di superare alcune barriere legate allo sviluppo internazionale” (Giunta & Campagnolo, 2019): la tempestività con cui l’impresa può raccogliere un’elevata mole di dati di qualità riesce ad abbattere la distanza, sia culturale sia geografica; il marketing digitale permette di raggiungere i consumatori di qualunque parte del mondo e di realizzare campagne personalizzate per ciascuno di loro; il commercio online consente di raggiungere mercati lontani a costi molto più bassi.

Inoltre, il modello Industry 4.0 rende il processo produttivo più flessibile ed efficiente a costi più bassi (Confindustria, 2016). Tecnologie come i Big Data analytics, Internet of Things, cloud technology, l’intelligenza artificiale e la manifattura additiva permettono di automatizzare la produzione che diviene in grado di autogestirsi. Macchinari, lavoratori, oggetti sono tutti connessi tra loro permettendo di eliminare varie fasi intermedie velocizzando così il processo di produzione e di monitorare più facilmente le varie attività. Infine, l’intelligenza artificiale garantisce una migliore gestione dei lavori fisici con orari più flessibili per i lavoratori che divengono la figura centrale del processo produttivo (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2016).

La trasformazione digitale può dare origine a nuovi processi di internazionalizzazione che non implicano necessariamente il trasferimento della produzione all'estero, infatti attraverso l'impiego di macchinari altamente specializzati nasce la possibilità di customizzare il prodotto finale fin dal processo produttivo. Ciò può rendere sconveniente allontanare il processo produttivo dal consumatore. Per questa ragione, l'Industry 4.0 è una delle ragioni che potrebbe spingere le imprese a riportare la produzione nel Paese di origine.

Difatti, con l'adozione della tecnologia 4.0 le imprese possono raggiungere un elevato grado di flessibilità produttiva a costi inferiori riuscendo a produrre prodotti customizzati al cliente per volume, gamma e tempi di consegna.

Inoltre, si abbatterebbero i costi di trasporto sempre più in aumento, i tempi di "time to market" e si beneficerebbe dell'effetto "made in" rendendo il consumatore più soddisfatto.

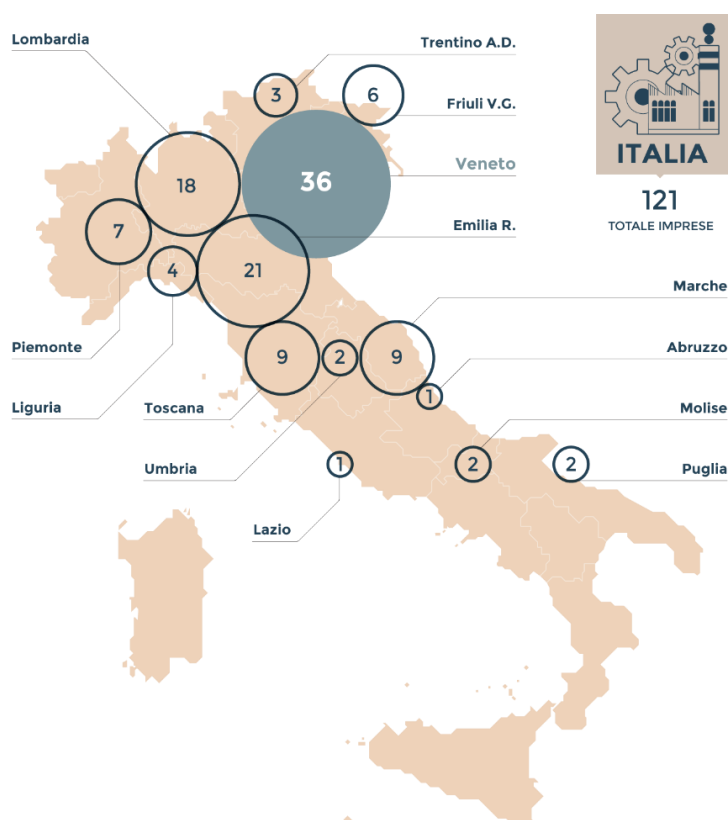
2.2 Il Backshoring e il ritorno al Made in Italy

2.2.1 Il fenomeno del Backshoring in Italia

Secondo il gruppo di ricerca interuniversitario Uni-CLUB MoRe Back-reshoring², l'Italia è il secondo Paese al mondo, dopo gli Stati Uniti e il primo in Europa per numero di casi di Backshoring, seguita da Regno Unito e Germania (Uni-CLUB MoRE Back-reshoring, 2014). Sebbene, l'Italia sia seconda a livello mondiale, il numero di casi è nettamente inferiore a quelli verificatisi negli Stati Uniti, dove le imprese sono state principalmente spinte da incentivi pubblici.

Il fenomeno in Italia sembra essersi sviluppato spontaneamente e coinvolge principalmente il Nord Italia (79%) e in particolare l'area del Triveneto (35%), a seguire il Centro (16%) e le regioni del Sud (5%).

Figura 6 - diffusione del fenomeno di Backshoring in Italia

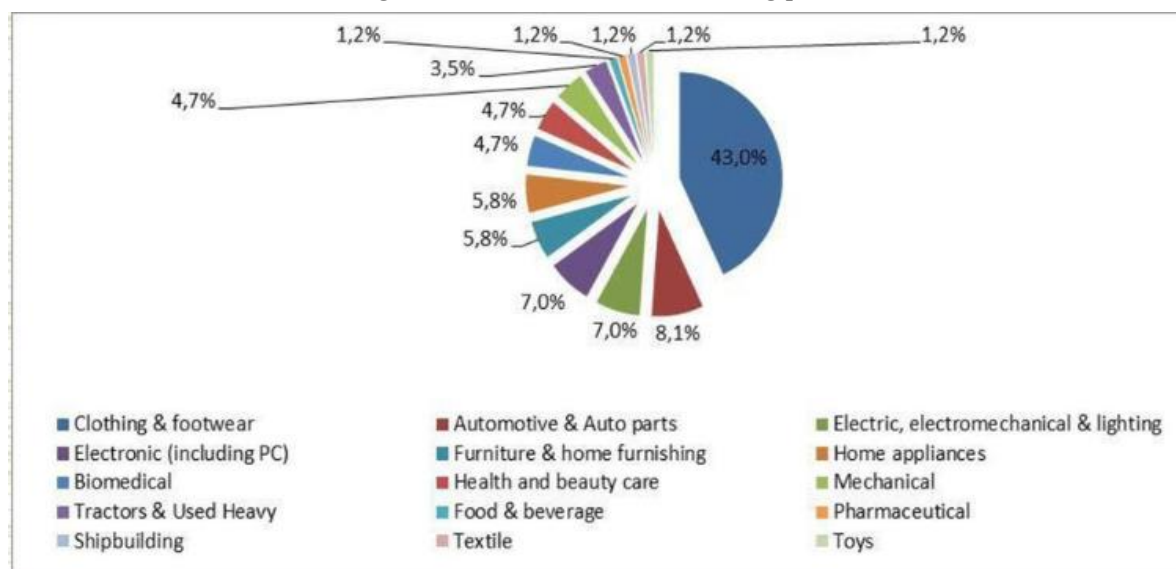


Fonte: Sole 24ore; 2016

² È una collaborazione nata tra l'Eurofound e un consorzio di università italiane dedicata allo studio del fenomeno di reshoring

In Italia, i settori in cui si è verificato il maggior numero di casi di Backshoring sono nel settore tessile-abbigliamento e nel calzaturiero con circa il 40% della totalità di casi, seguito dal settore elettrico, elettronico ed elettromeccanico con il 18.6%.

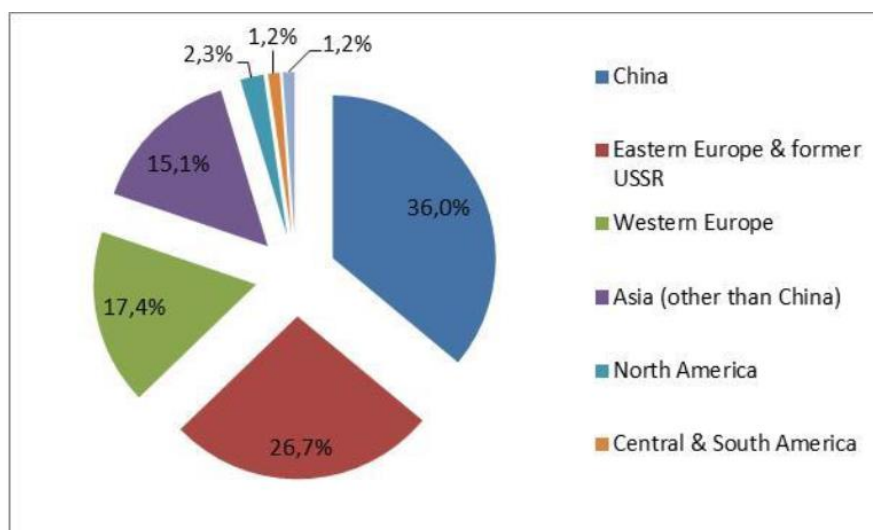
Figura 7 - fenomeno di Backshoring per settore



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club; 2014

Il 36% dei casi di Backshoring corrispondono ad imprese che avevano inizialmente deciso di delocalizzare in Cina, ciò dimostra come la produzione cinese non sia più vantaggiosa come si era soliti credere. La Cina, non è l'unico paese da cui le imprese sono tornate, viene seguita dall'Est Europa, Europa dell'ovest, altri paesi asiatici e in misura inferiore l'America.

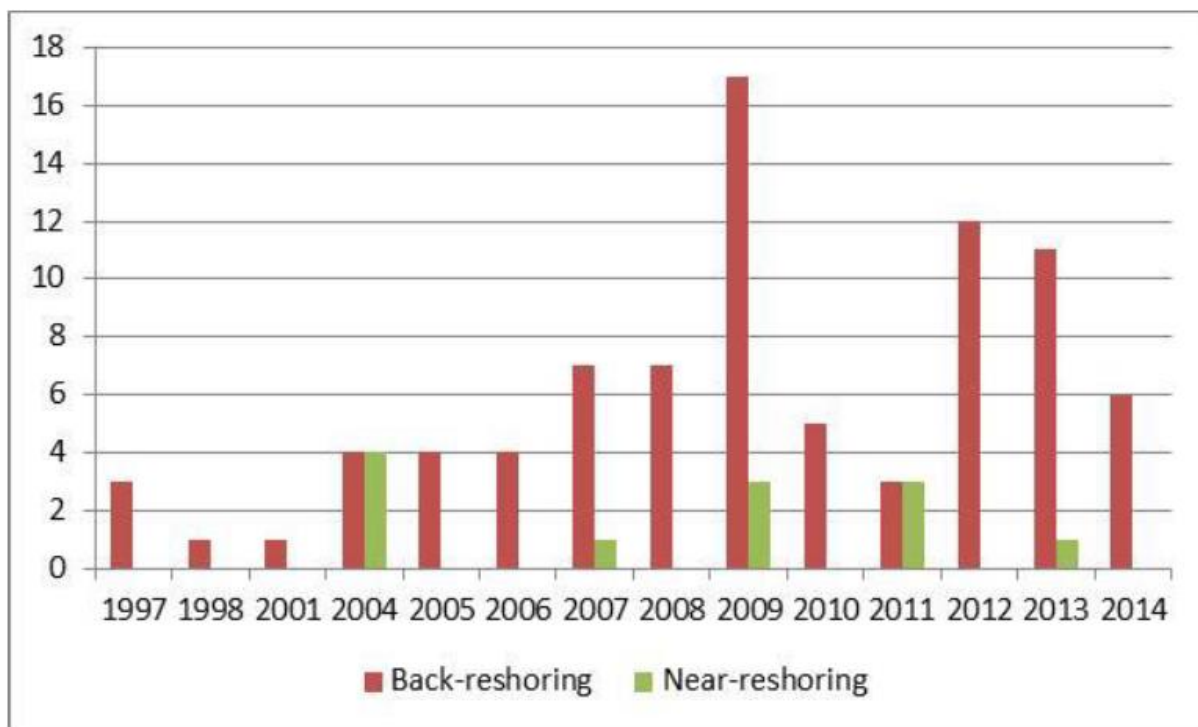
Figura 8 - Aree di provenienza del Backshoring



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club; 2014

In Italia, il fenomeno del Backshoring cominciò ad intraprendere un trend positivo già all'inizio del 2004, per raggiungere un picco nel 2009, anno in cui si verificò il maggior numero di casi di Backshoring in tutto il mondo, riducendosi però di un terzo già nel 2010. L'ultima variazione positiva è avvenuta tra il 2011 e il 2012, ma da quel momento ha ripreso un trend decrescente che spinge ad interrogarsi se non si sia trattato di un semplice boom temporaneo.

Figura 9 - evoluzione del fenomeno di Backshoring in Italia



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club; 2014

2.2.2 L'opportunità del Made in Italy nel Backshoring

Il made in Italy è un'espressione capace di evocare, in tutto il mondo, l'idea di qualità elevata, garantita e certificata delle eccellenze artigianali e industriali italiane. Il suo valore ha acquisito nel tempo le caratteristiche di un vero brand: oggi, non solo i prodotti, ma anche lo stile di vita italiano inizia a godere di grande apprezzamento dai consumatori di tutto il mondo. (Cappellari, 2018)

I fattori vincenti del made in Italy sono la creatività, l'innovazione, il design, la diversificazione e la propensione a realizzare beni quasi "tailor made" per i clienti, anche in settori high tech come la meccanica e il trasporto. Il "made in Italy" non si limita solo a raggiungere l'eccellenza nel settore moda, ma anche nel settore meccanico e farmaceutico, come illustrato nella tabella (Gruppo Economia del Made in Italy, 2018).

Figura 10 - Principali prodotti in cui l'Italia detiene il primo posto al mondo per surplus commerciale

PRODOTTI		SALDO (Mln \$)
1	Borsette con superficie esterna di pelli, naturali, ricostruite o verniciate	2.908
2	Macchine ed apparecchi per impacchettare o imballare le merci	2.379
3	Calzature con suola esterna tomaia di cuoio naturale	2.222
4	Occhiali da sole	2.094
5	Paste alimentari (non cotte né farcite né altrimenti preparate, non contenenti	1.871
6	Barche e panfili da diporto e da sport, con motore entro bordo)	1.635
7	Cuoi a pieno fiore, anche spaccato, di bovini o cavalli o altri equidi, depilati, preparati dopo la concia	1.601
8	Farmaci presentati sotto forma di dosi o condizionati per la vendita al minuto	1.346
9	Parti di macchine per impacchettare o imballare le merci	1.216
10	Parti di pompe per aria o per vuoto	1.197

Fonte: "I.T.A.L.I.A, Geografia del nuovo Made in Italy", Fondazione Symbolo; 2017

Per questi tratti distintivi, il "made in Italy" coincide con una delle principali ragioni per cui determinate imprese italiane hanno deciso di riportare la produzione in Italia (Barbieri, Ciabuschi, & Fratocchi, 2017). Una maggiore produzione interna o elevate competenze artigianali permettono infatti di accrescere il valore del "Made in" e di mantenere un livello più elevato di pricing power. La scelta di Backshoring in questo caso si basa sulla decisione di basare il valore del proprio brand su prodotti di qualità, riconosciuta globalmente e una minore attenzione ai costi totali.

Rimane, tuttavia da definire quando un prodotto possa essere definito “Made in Italy”, erroneamente si pensa ad un bene prodotto in Italia, tuttavia ciò è solo parzialmente vero e talvolta accade che un prodotto fabbricato per gran parte all’Estero venga classificato come “Made in Italy”. Ciò è possibile solo a causa di una legislazione nebulosa che fa riferimento ad una normativa europea in materia di origine non preferenziale del prodotto contenuta nell’art. 60 del Codice Doganale dell’Unione. Il cui secondo comma, determina che “Le merci alla cui produzione contribuiscono due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l’ultima trasformazione o lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, effettuata presso un’impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione”. Mentre nel primo comma viene indicato che “le merci interamente ottenute in un unico paese e territorio sono considerate originarie di tale paese o territorio”. (art. 60, CDU)

Pertanto, solo i prodotti per i quali il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono avvenuti esclusivamente sul territorio italiano possono considerarsi “100% Made in Italy”. Si viene quindi a creare una distinzione tra i prodotti realizzati interamente in Italia e quei prodotti marchiati “Made in Italy” dopo aver subito una trasformazione fisica rilevante in Italia. (Scilletta, 2018)

Il vantaggio di tornare a produrre in Italia non sarebbe dunque tanto incisivo se non nel caso di un completo ritorno della produzione, solo così infatti si produrrebbero prodotti “100% Made in Italy”. Mentre con un ritorno parziale, si continuerebbe a produrre beni “Made in Italy”, alterando solo parzialmente il valore percepito dai consumatori, soprattutto considerando che se il valore del “100% Made in Italy” è riconosciuto ovunque, un prodotto marchiato solo “Made in Italy” acquisisce maggior valore³ per i consumatori asiatici e americani, quando è il mercato europeo a rappresentare la quota di export italiano più elevata (Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico, 2019)⁴.

³ I consumatori europei sono a conoscenza dell’ambiguità della normativa europea riguardo il “Made in Italy” e attribuiscono quindi meno valore al marchio “Made in Italy” rispetto ai consumatori asiatici o americani che ignorano la normativa.

⁴ L’Europa a Gennaio 2019 rappresentava il 68.5% sul totale dell’export italiano.

Pertanto, senza una classificazione più precisa di “Made in Italy”, il solo effetto “Made in” potrebbe non essere sufficiente, sebbene importante, per spingere le imprese a tornare a produrre in Italia. (Di Pasquantonio, 2014)

Soprattutto nel momento in cui ci sono contesti in cui il “Made in Italy” non contribuisce al vantaggio competitivo dell’impresa e dunque la scelta di riportare la produzione in Italia, dove risulta essere più costosa non sarebbe vantaggioso.

Figura 11 - fonte del vantaggio competitivo per aziende delocalizzatrici o 100% Made in Italy

Fonte vantaggio competitivo	Delocalizzatrici	100% Made in Italy
Qualità del prodotto	4,1	4,7
Marchio	4,0	4,5
Contenuto di design	3,9	4,7
Qualità del servizio al canale	3,8	4,2
Costo di produzione	3,8	3,7
Tempi di consegna al cliente	3,7	3,8

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club; 2014

2.2.3 L'importanza del Backshoring nel settore moda e lusso "Made in Italy"

Nel Gennaio 2019 il settore moda italiana, includendovi solo l'abbigliamento in generale, le pellicce, le calzature, le borse e le lavorazioni in pelle e cuoio, rappresentava il 9,9% della quota di prodotti Made in Italy esportati all'estero con la Francia come principale partner e la quota rivolta ai Paesi Iets (Indonesia, Egitto, Turchia, Sudafrica) in crescita (Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico, 2019). In particolare, sono i prodotti moda del settore Luxury come le borse, le scarpe e altri prodotti in pelletteria ad essere determinanti per la crescita del mercato di lusso, attualmente uno dei settori più profittevoli con un giro di affari di 500 miliardi previsto per il 2021 e una crescita del 3% (Anon, 2019).

Ciò sta a dimostrare il valore e l'importanza che la moda, soprattutto quella di lusso ricopre a livello nazionale: l'Italia detiene il primato (24 su 100) per il numero di imprese che appartengono alla classifica mondiale delle principali imprese di moda e di lusso, seppur il fatturato complessivo sia solo del 16% dei ricavi totali indicando come il peso dei brand italiani sia inferiore rispetto a quelli stranieri. (Anon, 2019)

Tuttavia, in Italia si presenta il problema di una manodopera specializzata molto ridotta, soprattutto nel settore tessile e calzaturiero che può divenire un deterrente per la scelta di Backshoring. Al fine di creare le condizioni necessarie per il rientro della produzione in Italia e supportare così le imprese, il Sistema Moda Italia (SMI) e Pwc Advisory hanno lanciato nel 2015 un nuovo progetto, il "Progetto Reshoring" (Talamo, 2016) che mira ad investire nella riqualificazione e formazione della manodopera richiesta dalle fabbriche attraverso l'istituzione di un'Accademia in due aree pilota, il Veneto e la Puglia. Anche in Molise è stato avviato un progetto simile, il "Laboratorio Moda Molise" al fine di instaurare relazioni tra imprese e regione, come nel caso di "Missardi S.p.A", ma soprattutto di attivare strumenti che permettano di individuare la tracciabilità e la certificazione del Made in Italy. In Toscana è stata aperta l'Accademia Tecnica Prada (Peverelli, 2014), per istruire 60 studenti tra i 16 e i 21 anni con l'obiettivo, al termine degli studi di farli entrare a far parte del personale aziendale. Tramite questi investimenti, si spera di favorire la ripresa della manifattura italiana e di diffonderla in tutta Italia.

Sono diverse inoltre, le imprese straniere del settore lusso che hanno deciso di investire nell'Italia, ne è un esempio Louis Vuitton che già nel 2014 aveva deciso di investire in un polo calzature in Toscana, successivamente allargandosi con una fabbrica a Venezia passando da 40 a 380 dipendenti (Peverelli, 2014). Altri esempi sono Burberry, che nel maggio 2018 ha acquistato la pelletteria CF&P in Toscana, Fendi che nel 2020 inaugurerà un nuovo centro di

produzione sempre in Toscana per pelletteria e accessori all'interno della vecchia Fornace Brunelleschi, Celine che amplierà fino a raddoppiare il suo stabilimento di borse e pelletteria in Chianti (Firenze) ed infine Gucci che prevede di ampliare il suo stabilimento a Scandicci (Minà, 2018).

Questi dati servono ad indicare come sono soprattutto le imprese straniere del lusso che abbiano deciso di stabilire i loro impianti produttivi in Italia, in particolare in Toscana, ormai divenuta regione madre della moda e del lusso, dando vita al fenomeno del near-reshoring” che verrà accennato nel prossimo paragrafo. Lo scopo è di sfruttare principalmente nuovi trend come il fast fashion, l'ecologico, rivolgendosi principalmente al mercato asiatico in cui l'effetto “country of origin” è maggiore, i *super ricchi* cinesi sono infatti disposti a spendere anche il 50% in più per un prodotto di lusso garantito “Made in Italy” (Garavaglia, 2014).

2.3 *Offshoring versus Backshoring*

Secondo l'articolo "Model Combinations and International Operations. Theoretical Issues and An Empirical Investigation", (Benito, Petersen, & Welch, 2011) il processo di internazionalizzazione di un'impresa può avvenire in diverse modalità. Con la diffusione del Backshoring, l'impresa potrà decidere di confermare, sia secondo la modalità in-sourcing sia out-sourcing, le proprie decisioni di localizzazione o di modificarle:

1. OFFSHORING DI SECONDO LIVELLO: l'attività produttiva viene rilocalizzata in un altro paese straniero più lontano di quello in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione.
2. NEAR-RESHORING: la produzione precedentemente delocalizzata in un paese lontano viene trasferito in un paese "prossimo" al paese di origine.
3. BACKSHORING: l'attività produttiva viene riportata nel paese di origine della casa madre.

Il Backshoring rappresenta dunque solo una delle opzioni a disposizione dell'impresa, che deve decidere quale sia più adatta alla situazione economica e all'identità dell'azienda.

Lo studio condotto da Li Chen e Bin Hu (Fratocchi, et al., novembre 2014) sulla differente flessibilità operativa tra offshoring e Backshoring si basa sull'ipotesi che i costi totali siano i medesimi in qualunque luogo la produzione venga allocata e che nonostante la decisione di Backshoring, molte di queste imprese continuino a dipendere fortemente dai fornitori esteri a cui si rivolgevano precedentemente per l'acquisto di materie prime, dal momento che la rottura di tale relazione porterebbe alla perdita degli investimenti specifici effettuati a loro favore (Savi, 2015).

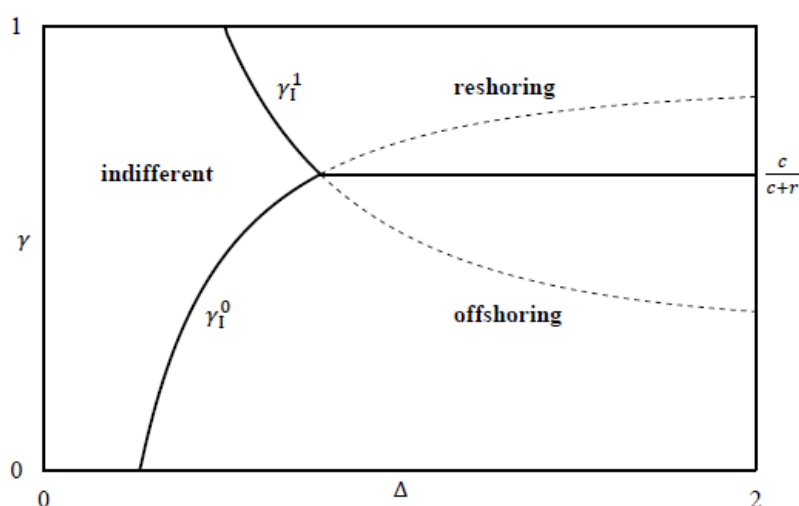
Gli autori considerano, invece come variabile chiave il tipo di domanda del prodotto che può essere elevata o modesta. Tuttavia, non è la domanda in sé a determinare la vantaggiosità di una strategia o l'altra, ma il momento in cui se ne viene a conoscenza.

Nel caso dell'offshoring, la produzione deve iniziare prima di quella domestica dal momento che richiede un time to market più elevato, pertanto comincia prima di conoscere il tipo di domanda del prodotto e solo una volta scoperta si può ricorrere ad una sola opzione, chiamata "rush production" che velocizzando i tempi di produzione permetterebbe di incrementarne il volume senza prolungare i tempi di produzione prefissati, vantaggiosa solo nei casi in cui il volume si prospetta essere maggiore e inapplicabile in caso di produzione interna.

La produzione domestica, invece può iniziare una volta appreso il volume della domanda, tuttavia ciò che non può essere posticipato è l'ordine delle materie prime presso i fornitori esteri che avverrà dunque su delle stime che nel caso si verificassero essere eccessive si potrà ricorrere alla opzione “production holdback”, ossia trattenere le materie prime acquistate convertendone solo una parte in prodotti finiti.

La differente flessibilità operativa tra le due strategie sta nella possibilità dell'offshoring di riuscire ad incrementare successivamente la produzione, mentre la produzione domestica e quindi nel caso di Backshoring di ridurla, quale dei due metodi sia più redditizio viene spiegata nel seguente grafico.

Figura 12 - regioni di preferenza del produttore



Fonte: Chen & Hu; 2014

Dal grafico si evince come per l'impresa sia indifferente tra offshoring e reshoring nel caso in cui la differenza tra la domanda ipotizzata e quella reale, Δ , sia minima o nel caso in cui la domanda γ sia di volume medio. Se invece è maggiore, la preferenza viene indicata dalla soglia definita dal valore di $c/(c+r)$ che indica il rapporto tra il costo delle materie prime inutilizzate, c , e quello richiesto per velocizzare la produzione, r , che rende l'offshoring preferibile se il costo delle materie prima fosse più elevato di r , generalmente coincidente con quello della manodopera locale. Il Backshoring risulta tuttavia sempre più redditizio con un aumento di Δ e volumi elevati di γ .

Si viene così a dimostrare che le imprese che dipendono altamente da fornitori esteri e dai loro costi, non hanno ancora un pieno vantaggio nel fare Backshoring almeno finché non ci sarà una rete di fornitura ben sviluppata nel paese di origine che si potrebbe sviluppare a seguito di un elevato numero di imprese tornate nel paese di origine.

Nello specifico, possiamo affermare che:

- Quando $\gamma_1^0 < \gamma_1^1$, l'impresa preferisce l'offshoring se $\gamma < \gamma_1^0 (< \gamma_1^1)$, mentre il Backshoring se $\gamma > \gamma_1^0 (> \gamma_1^1)$ e è indifferente se $\gamma \geq \gamma_1^0 (\geq \gamma_1^1)$.⁵
- Quando $\gamma_1^0 \geq \gamma_1^1$, l'impresa preferisce l'offshoring se $\gamma \leq c/(c + r)$, altrimenti preferisce il Backshoring.

Pertanto, possiamo quindi dichiarare che in assenza di una differenza di costi tra la produzione delocalizzata e domestica, e dalla dipendenza verso i fornitori esteri, il Backshoring sarebbe preferibile per imprese che producono prodotti per i quali è prevista un'elevata domanda, e l'offshoring per i prodotti con una domanda inferiore e quindi imprese di piccola dimensione.

Tuttavia, sebbene in modo inferiore rispetto agli anni '90, la produzione all'estero risulta ancora essere più economica e ciò spiega perché le imprese continuino a delocalizzare.

La produzione non è tuttavia il solo elemento da considerare, le imprese devono quindi svolgere un controllo operativo per valutare l'attrattività di entrambe le opzioni, un metodo per fare ciò è valutare le alternative secondo il criterio del "Triangolo del Triplice Vincolo".

Figura 13 – Triangolo del triplice vincolo



Fonte: <http://www.humanwareonline.com/project-management/center/vincoli-di-progetto-il-triangolo-del-triplice-vincolo/>

⁵ γ_1^0 : domanda presunta; γ_1^1 : domanda effettiva

Secondo questo modello esiste una relazione tra queste tre variabili:

$$C = f(P, T, S)$$

in cui i **costi** (C) sono una funzione del livello di **performance** che si vuole raggiungere (P), del **tempo** a disposizione per ottenerlo (T) e dello **scopo** preposto (S). (QualitiAmo, 2015)

L'impresa tra questi preferirà l'alternativa che ha il migliore impatto sulla qualità e sui deliverables, difatti ogni modifica in uno dei driver determina un cambiamento anche negli altri due e il successivo impatto di questi sulla configurazione qualitativa della scelta di ciascuna opzione. La scelta di Backshoring tuttavia viene influenzata anche da altri fattori di mercato, come l'effetto "Made in Italy" e soprattutto la presenza di incentivi pubblici, pertanto non è possibile indicare quale alternativa sia in generale più efficiente, dal momento che una non esclude l'altra e stia dunque all'impresa stessa determinare quale delle due, se non entrambe, sia più idonea alle proprie necessità.

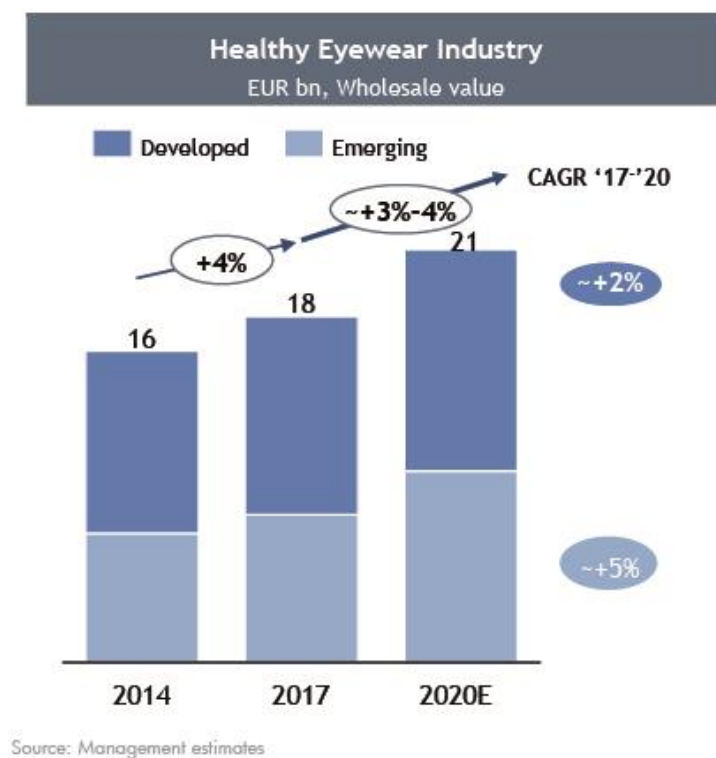
3. Il Caso Safilo Group⁶

3.1 Il mercato dell'occhialeria

Negli anni, l'immagine dell'occhiale come bene di consumo si è evoluta, trasformando la loro necessità in una scelta fashion. Gli occhiali oggi rappresentano un bene lifestyle, un accessorio di moda capace di trasmettere il proprio essere e il proprio stile. I consumatori scelgono appositamente modelli capaci di valorizzare i propri lineamenti e brand che sappiano esprimere la loro personalità.

La “premiumization” di questo bene di consumo, combinato all'invecchiamento della popolazione, al miglioramento degli standard di vita e all'aumento della cura verso la propria salute, all'accesso di nuovi canali distributivi anche verso i paesi emergenti ha determinato la presenza di un mercato mondiale dell'occhialeria estremamente competitivo, ma in continua espansione e crescita (www.Safilogroup.com). Il grafico successivo mette in evidenza le opportunità di crescita di questo settore nel corso dei prossimi anni.

Figura 14 – Andamento mercato eyewear



Fonte: www.Safilogroup.com

⁶ Nota Metodologica: per la stesura di questo caso si è ricorsi durante il tirocinio alla consultazione di documenti e fonti interne aggiornate a Maggio 2019

Il mercato delle montature da vista e degli occhiali da sole è attualmente controllato da 6 player principali, Luxottica, Safilo Group, Marchon, Marcolin, Kering Eyewear e De Rigo. Ciascuna di loro, attraverso i diversi portafogli di brand e i diversi style offrono ai consumatori stili di vita a cui rispecchiarsi.

Come ogni segmento del mercato della moda e del lusso, il mondo dell'eyewear è rivolto alla ricerca dell'esclusività, della differenziazione dai competitor. Nello specifico, il mercato dell'occhialeria pone le proprie competenze firm-specific e il conseguente vantaggio competitivo sull'investimento nella ricerca e nel design delle nuove creazioni, e sulle attività di promozione e distribuzione del prodotto finito che devono racchiudere in sé la freschezza, l'originalità richiesta dal mercato secondo la natura del brand.

L'attenzione verso la qualità del prodotto diviene un elemento imprescindibile, soprattutto nel momento in cui i consumatori di lusso non sono più spinti da una forma di *consumo vistoso* mirata a testimoniare il proprio status (Cappellari, 2018), ma dal desiderio di compiere scelte ritenute socialmente o psicologicamente rilevanti, facendo sì che il nome del marchio divenga meno rilevante. (Ivi, pp. 115 si vedano Cappellari, 2018, pp. 18) È nata dunque “una *nuova normalità* nella quale il consumatore è meno disposto a spendere e anche il lusso è diventato un *consumo incospicuo*” (Eckhardt, Belk, Wilson, 2015 si vedano Cappellari, 2018, pp.17).

Le società operanti nel settore eyewear devono dunque individuare diverse strategie da mettere in atto nei diversi processi operativi al fine di soddisfare un consumatore competente, esigente, selettivo e abituato a ricercare attivamente le informazioni sui prodotti o servizi ai quali è interessato. (Fabris, 2003 si vedano Cappellari, 2018, pp. 19)

Nei paragrafi successivi verrà presa in analisi la società Safilo S.p.a e le strategie produttive messe in atto, considerandone le motivazioni da cui sono state spinte e l'effetto determinato.

3.2 La storia di Safilo e il suo sistema produttivo

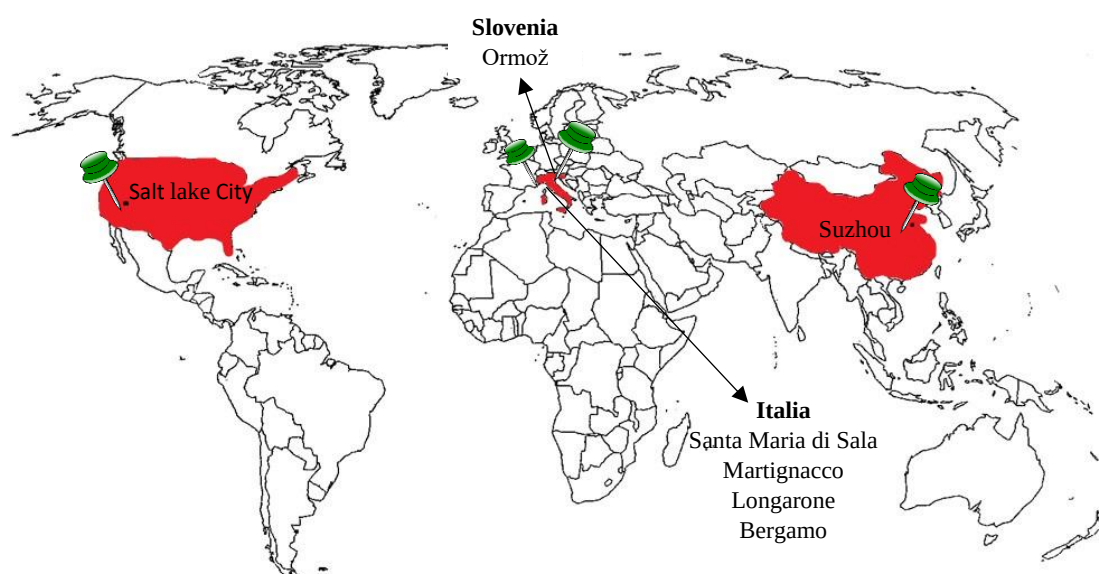
Safilo Group S.p.A è una delle aziende italiane leader nell'eyewear di alta gamma per il sole, la vista e lo sport. Nata 80 anni fa, si distingue per la sua eccellenza nel design, il suo interesse verso l'innovazione e la qualità del prodotto e per l'attenzione rivolta al consumatore. Questi elementi distintivi hanno permesso al gruppo di detenere un portfolio di marchi eterogeneo, in cui ciascun brand, appositamente selezionato in base al proprio vantaggio competitivo e al potenziale di crescita viene valorizzato e contraddistinto secondo la propria identità.

Safilo presenta sia brand di proprietà, su cui attualmente mira a raggiungere il 40% del fatturato, sia brand in licenza. I brand di proprietà spaziano dal mondo dello sport al lifestyle, riuscendo a combinare le più diverse esigenze in termini di design, stile, qualità e confort. Essi sono Carrera, Polaroid, Smith, Safilo e Oxydo. Tra i brand in licenza spiccano Dior, Max Mara, Fendi, Jimmy Choo, Elie Saab e l'ultimo acquisito, il marchio eyewear di David Beckham. Tuttavia, sono molte altre le case di moda che si rivolgono a Safilo per l'esperienza e la sua presenza nel mondo acquisita negli anni come seconda leader nel mondo eyewear.

Tramite una rete distributiva wholesale, sviluppata negli anni attraverso l'ampia rete di filiali di proprietà possedute in 40 Paesi, 3 principali centri distributivi distribuiti a Padova, Denver e Hong Kong, Safilo è in grado di raggiungere circa 100.000 punti vendita selezionati in tutti i principali mercati internazionali.

Inoltre, la presenza di un modello industriale integrato permette all'impresa di controllare tutta la filiera produttivo-distributiva, dalla ricerca fino alla vendita e distribuzione del prodotto finale. Sebbene, la società sia a capo dell'intera filiera, la piattaforma produttiva è articolata in 7 stabilimenti di proprietà: quattro dei quali situati in Italia, uno in Slovenia, uno in Cina e uno in USA.

Figura 15: diffusione degli stabilimenti produttivi di Safilo nel mondo



Fonte: Nostra elaborazione da www.Safilogroup.com

Ciascun impianto, ad eccezione di quello statunitense, è organizzato secondo un modello *process-specific* (Si vedano Baronchelli, 2008)⁷ in base al materiale lavorato; ogni stabilimento produttivo è di fatto dedicato alla lavorazione di una certa tipologia di materiale, soprattutto negli impianti situati in Italia: lo stabilimento a Santa Maria di Sala è adibito alla lavorazione dell'acetato, quello a Longarone al metallo, a Bergamo è invece presente la prima fabbrica nata in Italia adibita alla produzione di lenti ed infine lo stabilimento a Martignacco un tempo principalmente rivolto alla rifinitura del prodotto. Gli stabilimenti all'estero, sebbene si mantengano secondo il modello *process-specific* si presentano con una maggiore diversità di lavorazioni. Lo stabilimento sloveno è principalmente dedicato alla lavorazione di un materiale di proprietà esclusiva di Safilo e su cui sta attualmente aumentato la sua attenzione con brand come Carrera e Dior, ossia l'Optyl, materiale che garantisce all'occhiale una maggiore leggerezza e colori più vividi. Inoltre, è adibito anche alla lavorazione dell'iniettato per il quale vengono richiesti volumi maggiori al fine di ridurre i costi. Lo stabilimento in Cina è invece rivolto sia alla lavorazione di metallo, sia acetato, sia iniettato. L'unico stabilimento organizzato secondo un modello *product-specific* è quello americano dedicato alla produzione di maschera da sci e lenti a loro dedicate.

⁷ L'autore si riferisce alla classificazione effettuata da Chakravarty sugli impianti *process-specific*, il quale si contraddistingue dal modello *product-specific*, per la realizzazione di un processo che può essere coinvolto nella realizzazione di più prodotti

Impianti produttivi Safilo per processo

STABILIMENTO	PROCESSO
MARTIGNACCO	CONTROLLO QUALITÀ, ACETATO, ASSEMBLAGGIO
SANTA MARIA DI SALA	ACETATO
LONGARONE	METALLO
BERGAMO	LENTI
SLOVENIA (Ormož)	OPTYL, INIETTATO
CINA (Suzhou)	INIETTATO, ACETATO, METALLO
STATI UNITI (Salt Lake City)	MASCHERE DA SCI, ASSEMBLAGGIO LENTI NXT

Combinata alla strategia di delocalizzazione, Safilo ha esternalizzato la produzione, attraverso il ricorso sia di fornitori italiani (outsourcing) sia di fornitori esteri, principalmente asiatici (offshore outsourcing). La scelta di internazionalizzare parte della produzione, affidandola a stabilimenti produttivi cinesi o sloveni estremamente specializzati o di esternalizzare alcune lavorazioni è stata dettata dall'opportunità di contenimento dei costi e di soddisfare esigenze specifiche per i consumatori asiatici (Asian Fitting). Tuttavia, solo il 50% della produzione viene prodotta fuori dall'Italia per brand price focus come Polaroid che attraverso alcune lavorazioni realizzate all'estero riesce ad offrire prodotti competitivi a prezzo inferiore per uno specifico target, mentre il restante 50% deriva dalle lavorazioni per i Brand di lusso come Dior, Elie Saab, Safilo che beneficiano di una produzione "100% Made in Italy".

La strategia produttiva aziendale si è dunque sempre basata sulla ricerca di un equilibrio tra brand *haute couture* in cui il "100% Made in Italy" consiste in un'importante fattore competitivo per il target di riferimento, principalmente consumatori di lusso e brand di prodotti *mass* rivolti ad un target low price. Dalla combinazione di marchi diversi, l'impresa guadagna la possibilità di operare su mercati, anche molto diversi, senza snaturare l'essenza e l'identità di ognuno (Cappellari, 2018).

3.3 Safilo dall'internazionalizzazione della produzione al Backshoring

Il capitolo precedente ha posto le basi per poter abbozzare un identikit approssimativo della tipica impresa che presenta le caratteristiche più adatte ad ottenere vantaggi dalla scelta di Backshoring. Questo ritratto coincide con un'impresa del settore moda e di lusso che ha maggior necessità di accorciare il time to market per intercettare i diversi trend, beneficiando da una maggiore attenzione sulla qualità e sull'innovazione di un prodotto marchiato "Made in Italy". Questo vantaggio accresce, come già analizzato, soprattutto con imprese dalle grandi dimensioni per le quali il Backshoring offre una maggiore flessibilità operativa rispetto a quelle di piccola dimensione che beneficiano dall'offshoring e dalla possibilità di ricorrere all'opzione "rush production" (Chen & Hu, 2014).

La società Safilo Group racchiude dunque tutti gli elementi ritenuti chiave per una scelta di Backshoring di successo. Da qui nasce l'idea di intraprendere un processo di Backshoring che avrebbe dovuto portare ad un aumento della produzione in Italia fino al 70% entro il 2020.

Tuttavia, ciò di cui non si è considerato nell'analisi del capitolo precedente è il mondo dell'eyewear a cui la società appartiene, nel quale non è l'attività produttiva a essere caratteristica per l'impresa, ma le fasi a monte, come la ricerca e lo sviluppo di prodotti innovativi dal design originale e quelle a valle, rivolte alla promozione e distribuzione del bene finale. In Safilo, tutte queste attività vengono interamente svolte in Italia, sotto il controllo diretto dei designer, pr, marketer e brand manager di cui la compagnia dispone.

Safilo Group dunque, pur presentando alcune delle caratteristiche ideali per il successo della decisione di Backshoring, rappresenta uno dei casi in cui le criticità di questo fenomeno possono rappresentare un deterrente alla scelta di tornare a produrre nel paese di origine. Il rimpatrio della produzione attualmente non comporterebbe una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda, in quanto tramite una delocalizzazione in-house e svolgendo le attività strategicamente più importanti come ricerca, design e promozione in Italia le permettono un controllo del rischio di spillover, un'elevata attenzione verso la qualità e l'innovazione del prodotto con conseguente soddisfazione del consumatore.

Inoltre, il valore acquisito dal marchio "Made in Italy" ottenuto dal rientro in Patria vantaggerebbe principalmente i brand, il cui target è attento alla qualità che sono già interamente prodotti in Italia. Soprattutto sapendo che "la nazionalità dell'impresa produttrice e le percezioni che questa è in grado di generare nel consumatore possono trasferirsi anche a prescindere dal luogo effettivo in cui sono realizzati i prodotti" (Cappellari, 2018).

Pertanto, la società trae già vantaggio qualitativo dalla produzione già esistente di prodotti “100% Made in Italy” senza il bisogno di aumentare la produzione locale.

Trasferire la produzione in Italia ridurrebbe i vantaggi di costo totali della società. Difatti, sebbene i costi totali dei paesi come Cina siano in aumento, rimangono ancora più convenienti rispetto a quelli italiani. Questa pratica inoltre richiederebbe anche l'assunzione di un personale stabile da impiegare quotidianamente che se non impiegato consisterebbe in un costo fisso affondato.

Queste sono dunque le motivazioni che hanno spinto la società a decidere di continuare verso una produzione realizzata per il 50% in Italia⁸ e per il resto 50%⁹ all'estero, preferendo una diversa forma di shoring già anticipata, l'on-shoring. Safilo, ha di fatto deciso di ridurre il ricorso all'outsourcing preferendo l'integrazione verticale di tutti i processi produttivi precedentemente affidati a fornitori italiani. Lo stabilimento di Martignacco è stato riconfigurato alla produzione di occhiali, ad eccezione delle montature e delle materie prime che continueranno ad essere acquistate da fornitori locali. Questa decisione è stata motivata dalla volontà di incrementare il controllo sul processo produttivo, di contenere il rischio di spillover e di ricorrere allo sfruttamento di economia di scala, eliminando gli intermediari e favorendo una maggiore sinergia tra tutti gli impianti italiani che costituiranno il fulcro della produzione delle collezioni di lusso, senza ridurre i benefici di costo a livello corporate ottenuti dalla scelta di delocalizzazione. Inoltre, questa forma di shoring permetterebbe all'impresa di avere una maggior flessibilità operativa secondo lo stesso principio previsto dallo studio di Chen Li e Hu Bin e al ricorso dell'holdback production.

L'obiettivo è di costituire dunque un sito produttivo italiano ben oliato che una volta raggiunta la scala minima di efficienza possa permettere anche un'eventuale opzione di Backshoring nel momento in cui questa determini una scelta vantaggiosa sia secondo un aspetto finanziario sia strategico.

⁸ Viene realizzato il 50% della produzione di metallo e di acetato e l'intera produzione di lenti

⁹ Viene realizzato l'intero ammontare della produzione di iniettato e Optyl, 50% acetato e metallo

Conclusione

Fin dalla prima rivoluzione industriale del 1784 il processo produttivo ha subito trasformazioni notevoli ed irreversibili. Oggi, alla quarta rivoluzione industriale il processo produttivo non consiste più nella elementare trasformazione da input ad output. Attraverso l'impiego di tecnologia 4.0 la customizzazione del prodotto è già possibile dall'inizio del processo produttivo senza dover necessariamente porre il proprio vantaggio competitivo nelle attività a monte. Viene quindi a nascere la necessità per le imprese di mantenere l'attività produttiva all'interno dei confini nazionali.

Questa relazione si pone dunque l'obiettivo di indagare sulla recente tendenza delle imprese di riportare la produzione nel paese di origine dopo la precedente scelta di internazionalizzazione. Si è evidenziato come sia la maggior attenzione verso il prodotto, l'effetto "Made in" e i costi di produzione estera in aumento a spingere le imprese a tornare.

Tuttavia, come evidenziato nelle pagine precedenti, il fenomeno del Backshoring non nasce per sostituire l'offshoring, difatti non tutte le imprese che nel corso degli anni hanno delocalizzato torneranno, anzi ci sarà sempre qualche impresa disposta a delocalizzare. Con l'opportunità di Backshoring si vuole ampliare il portafoglio di scelte strategiche a disposizione delle aziende. Fino a pochi anni fa, il fenomeno della delocalizzazione di massa era stato dovuto alla necessità delle imprese di intervenire nel processo produttivo, senza conoscere altre alternative e questo ha spinto a compiere "managerial mistakes" che ora sono alla base di tante scelte di Backshoring (Barbieri, Ciabuschi, & Fratocchi, 2017).

Oggi, le imprese che vedono nel Backshoring un'opportunità hanno necessità di ridurre il time to market, ottenere vantaggi economici da una maggiore attenzione alla qualità e dall'effetto "Made in" per cui un eventuale aumento dei costi non è incisivo.

Tuttavia, come analizzato nel caso aziendale, in Italia il terreno non è ancora abbastanza solido affinché qualsiasi impresa reputi conveniente tornare. Nonostante l'abbondante numero di casi, la legislazione poco chiara riguardo il "Made in Italy" favorisce principalmente le imprese produttrici all'estero. Alcune imprese dipendono dai fornitori esteri non rendendole idonee al Backshoring. Non tutti i settori beneficiano del valore del "Made in Italy" e soprattutto come ricordato più volte, sebbene i costi totali all'estero siano in aumento, rimangono comunque più bassi e convenienti rispetto a quelli italiani rendendo l'internazionalizzazione della produzione ancora profittevole.

È l'avvento della tecnologia 4.0 che ha risvegliato la produzione a rappresentare un'occasione per il Backshoring, di fatto l'investimento tecnologico permette di raggiungere mercati lontani pur operando in un solo Paese.

L'investimento tecnologico rappresenta uno strumento con cui si possono trovare nuove strategie di internazionalizzazione che non coincidano necessariamente con il trasferimento della produzione all'estero. Ecco dunque, che nel momento in cui i vantaggi locali e internazionali che avevano inizialmente motivato l'azienda a delocalizzare vengono a meno il Backshoring potrebbe rappresentare un'opportunità per le imprese che investono nel processo di digitalizzazione.

Bibliografia

- Ancarani A., Fracocchi L., Nassimbeni, Valente M.E., Zanoni A., “*Le strategie di “back-shoring” e “near-shoring” nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale*”, in ICE, Rapporto 2011-2012. L’Italia nell’economia internazionale, Roma, 2012.
- Anon. (2019). QuiFinanza, Febbraio 2019. Disponibile su <https://quifinanza.it/soldi/lusso-un-settore-che-non-conosce-crisi-e-premia-litalia/255413/>
- Baldwin, R. (2013). *Global Value Chains in A Changing World*. Geneva: Elms, Deborah, K; Low, Patrick; WTO Publications.
- Bals L, D. A. (2015). *From offshoring to rightshoring: focus on the Backshoring phenomenon*. Michigan: AIB Insights 15(4), pp. 3-8 Disponibile su https://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v15n4/v15n4_Article1.pdf
- Barbieri, P., Ciabuschi, F., & Fracocchi, L. (2017). Manufacturing Reshoring Explained: An Interpretative Framework of Ten years of Research. In V. Alessandra, *Reshoring of Manufacturing Drivers, Opportunities, and Challenges* (p. 3-37). Ferrara: Springer.
- Baronchelli, G. (2008). *La delocalizzazione nei mercati internazionali*. Milano: Lettere Economia Diritto.
- Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. (2011). *Model Combinations and International Operations. Theoretical Issues and An Empirical Investigation*. Management International Review, vol.51, n.6, pp. 803-820.
- Campagnolo, D., & Giunta, R. (2018). *Internazionalizzazione ai tempi della Quarta Rivoluzione Industriale*. CUOA Business School. Disponibile su <https://www.cuoaspace.it/2018/05/internazionalizzazione-ai-tempi-della-quarta-rivoluzione-industriale.html>
- Cappellari, R. (2018). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Roma: Carocci Editore.
- Chen, L., & Hu, B. (2014). *Offshoring versus Reshoring: A Tug-of-War between Operational Flexibilities*.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2006). Modelli di sviluppo e strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane. In G. Tattara, G. Corò, & M. Volpre, *Andarsene per continuare a crescere* (p. 308). Roma: Carocci.
- Codice Doganale dell'Unione, art 60
- Confindustria. (2016). *Approfondimento sulle tecnologie abilitanti Industria 4.0*. Milano Monza e Brianza: Ricerca a cura dell'industria e dell'Innovazione.
- Dachs, B., Kinkel, S., Jäger, A., 2017. *Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies*. MPRA Paper 32. Disponibile su https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83167/1/MPra_paper_83167.pdf
- De Backer, K., Menon, C., Desnoyers-James, I., & Moussié, L. (2016). *Reshoring: Myth or Reality?* OECD Science, Technology and Industry Policy, No. 27.
- Di Pasquantonio, F. (2014, Novembre 14). *Back to Italy*. (Pambiancotv, Intervistatore)

- Fratocchi L., Ancarani A., Nassimbeni G., Valente M. E., Zandoni A. (2012). *Le strategie di Backshoring e nearshoring nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale*. Rapporto dell'Istituto nazionale per il Commercio estero (ICE). L'Italia nell'economia internazionale.
- Fratocchi, L., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zandoni, A., Barbieri, P., Vignoli, M., *Manufacturing Back-Shoring and The Global Fragmentation of Production: What It Is Changing After The Financial Crisis?*. Paper presented at the 40th Academy of International Business (AIB) UK & Ireland Chapter, Aston Business School: March, 21- 23, 2013.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., . . . Zandoni, A. (2014). *Il back reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*. Paper presentato al XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro? (p. 423-440). Università di Cassino e del Lazio Meridionale: Referred Electronic Conference Proceeding, Novembre 2014.
- Fratocchi, L., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., & Vignoli, M. (2013). *Manufacturing Back-reshoring - An Exploratory Approach for Hypotheses*. RSA AiIG 2013 Milan October 17-18, (pp. 35). Milano.
- Friedman, T. (2006). *Il mondo è piatto*, Ed. Mondadori, Milano
- Garavaglia, V. (2014). *A volte ritornano*. Pambianco Magazine, N. 8; 17 Giugno 2014; pp. 48-54.
- Gereffi, G. (2006). *The New Offshoring of Jobs and Global Development*. Geneva: International Institute for Labour Office.
- Giunta, R., & Campagnolo, D. (2019). *Le opportunità della trasformazione digitale nei processi di internazionalizzazione*. CUOA Business School. Disponibile su <https://www.cuoaspace.it/2018/12/le-opportunita-della-trasformazione-digitale-nei-processi-di-internazionalizzazione.html>
- Gray, J., Skowronsky, K., Esenduran, G., & Rungtudanatham, M. J. (2013). *Reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do*. Journal of Supply Chain Management, vol. 49, No. 2., 27-33.
- Gruppo Economia del Made in Italy, d. l. (2018). *Il Cluster "Made in Italy"*. Fondazione nazionale dei commercialisti. Disponibile su https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/filemanager/active/01300/2018_10_10_Cluster_Made_in_Italy_.pdf?fid=1300
- Johanssona, M., Olhagera, J., Heikkiläb, J., & Stentoftc, J. (2018). *Offshoring versus Backshoring: Empirically derived bundles of relocation*. Journal of Purchasing and Supply Management. Disponibile su <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.07.003>
- Kinkel, S. (2012). *Trends in production relocation and back-shoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.

- Kinkel, S., & Maloca, S. (2007). *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and Backshoring - A German perspective*. Int. J. Entrep. Small Bus., Vol. 4 No.3 , pp. 256-276.
- Kinkel, S., Maloca, S. (2009). *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and Backshoring— A German perspective*. Journal of Purchasing and Supply Management. URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409209000387>
- Kinkel, S., & Zanker, C. (2013). *New patterns of German production relocation and back shoring activities after the global economic crisis?.*, Dublino, Irlanda, : Paper presentation all'EUROpean Operations Management Association (EurOMA, 7-12 June 2013).
- Lüthje, T. (2015). *The Development in Global Production*. Modern Economy, No. 6 pp. 310-315.
- McKinsey & Company, B. (2019). *The State of Fashion 2019*. Milano: Bof & Mckinsey&Company.
- Minà, M. (2018, Dicembre 24). *MFfashion*. Disponibile su <https://www.mffashion.com/news/livestage/da-fendi-a-celine-le-griffe-scommettono-sulla-manifattura-toscana-201812181130154350>
- Needham, C. (2014, marzo 21). *Reshoring of EU manufacturing*. European Parliamentary Research Service.
- Netti, E. (2016, maggio 23). *Italia in prima linea nel «reshoring»*. *Il Sole 24 ore*. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-23/italia-prima-linea-reshoring-090139.shtml?uuid=ADaYeTN>
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & P. Willcocks, L. (2009). *The handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. New York: Macmillan Publishers Limited.
- Pambianco, D. (2014). *Si piega, ma non si spezza*. Pambianco Magazine, No. 8; 17 Giugno
- Pellicelli, M. (2018). *Strategie di outsourcing e offshoring. Dal Global sourcing all'holonic enterprise*. Economia Aziendale Online, v. 9 No.1, pp. 47-70.
- Peverelli, S. (2014). *Italia, il grande rientro*. Pambianco Magazine, No. 8; 17 Giugno 2014; pp. 43-46.
- Porter M. E. (2001), *Strategia e Competizione. Come Creare, Sostenere e Difendere il Vantaggio Competitivo di Imprese e Nazioni*. Milano: Il Sole 24 Ore Libri.
- pwc. (2015, Giugno 10). *Reshoring: keep calm and go back home*. Disponibile su [www.pwc.com/it: https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/reshoring.pdf](https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/reshoring.pdf)
- QualitiAmo. (2015). *Costi, Tempo e Qualità: A cosa serve*. Disponibile su <https://www.qualitiamo.com/articoli/costi-tempo-qualita-progetti.html>
- Ricciardi, A., Pastore, P., Russo, A., & Tommaso, S. (2015). *Strategie di Back-reshoring in Italia: Vantaggi competitivi per le aziende*. IPE Working Paper, 5, settembre 2015.
- Safilo. (2018). *I numeri di Safilo*. Disponibile su: <http://www.safilogroup.com/>

- Savi, P. (2015). *Il fenomeno del back-shoring in Italia. Strategie delle grandi e opportunità per le piccole imprese*. Microimpresa, pp. 11-40. Disponibile su <https://microimpresa.padovauniversitypress.it/system/files/papers/mi-39-02.pdf>
- Scilletta, A. (2018, luglio 19). *La normativa in materia di "Made in Italy"*. Ancona. Disponibile su <http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/20180719%20CCIAA%20Ancona%20-%20Made%20in%20Italy.pdf>
- Seghezzi, F. (2015). *Come cambia il lavoro nell'industry 4.0?* University Press, Working Paper ADAPT, 23 marzo 2015, No. 172.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations Management*. Harlow, United Kingdom: Pearson.
- SMI (2016). *Il Tessile-Abbigliamento italiano: panoramica ed*. Milano: Federazione Tessile e Moda.
- Tajoli, L. (2005). *Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione*. Tratto da Fondazione Masi: http://fondazionemasi.it/public/masi/files/FIP_Lucia_Tajoli.pdf
- Talamo, g. (2016). *Internazionalizzazione, Backshoring e made in Italy: un'analisi del settore moda e lusso in Italia*. Scienza dell'amministrazione. No. 4 Disponibile su <http://www.rtsa.eu>
- Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research, G. (2016). *Back-reshoring e Near-reshoring: motivi ed evidenze*. Disponibile su https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2016/Presentazione_Zanoni_FabbricaFuturo_Bologna.pdf
- Uni-CLUB MoRE Back-reshoring, R. (2014). *Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-) localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*. Rapporto di ricerca riservato per Assocalzaturifici, Novembre 2014.
- Valdani, E., & Bertoli, G. (2006). *Mercati internazionali e marketing* (2 ed.). Milano: Egea.