



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN
ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

"SI TORNA A PRODURRE NEL PAESE D'ORIGINE?
ANALISI DEL FENOMENO DEL BACK-RESHORING"

RELATORE:

CH.MO PROF. Diego Campagnolo

LAUREANDA: Giada Marchioro

MATRICOLA N. 1066634

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: NOZIONI TEORICHE E CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL BACK-RESHORING.....	3
1.1 Definizione del termine “back-reshoring” e descrizione del fenomeno	4
1.2 Return relocation, disinvestimento estero e de-internazionalizzazione	7
1.3 Tipi di shoring	9
1.4 I protagonisti	12
CAPITOLO 2: DA COSA DIPENDONO LE SCELTE DI LOCALIZZAZIONE? FATTORI CHIAVE ED EVOLUZIONE DEL CONTESTO GLOBALE	18
2.1 Linee guida per effettuare la giusta scelta di localizzazione	19
2.2 Caratteristiche delle strategie di offshoring	21
2.3 Cos’è cambiato nel panorama internazionale: le cause del reshoring	25
2.4 Offshoring e back-reshoring a confronto: alcuni dati	34
CAPITOLO 3: L’OGGI E IL DOMANI DEL BACK-RESHORING IN ITALIA E NEGLI STATI UNITI.....	36
3.1 Le peculiarità del back-reshoring nel caso italiano: made in effect?.....	37
3.2 I vantaggi di produrre negli Stati Uniti, il ruolo del governo	42
3.3 Il futuro del back-reshoring?	45
CONCLUSIONE	48
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI	50

INTRODUZIONE

Dopo decenni in cui si è assistito a un vero e proprio “esodo” di aziende che attratte principalmente dal basso costo della manodopera decidevano di trasferirsi all'estero, di recente giornali e riviste del settore riportano casi di imprese che sembrano seguire tendenze decisamente contrarie. Molte di queste, infatti, hanno ripensato i propri modelli produttivi e riconsiderato le loro scelte di localizzazione, preferendo riportare tutte o parte delle attività produttive precedentemente spostate in paesi emergenti come la Cina, nel loro paese d'origine. E' il fenomeno del backreshoring.

Si tratta di giganti industriali come Apple, General Electric, Google ma anche di molte altre aziende dalle dimensioni più contenute. Come si spiega questo dietrofront?

Non si può certo affermare sia la prima volta in cui si sente parlare di imprese che decidono di rimpatriare la propria produzione, infatti, i primi casi di operazioni inverse all'offshoring sono stati registrati già a partire dagli anni ottanta (Mouhoud, 2007 in Fratocchi et al., 2014); tuttavia, l'attuale sviluppo del fenomeno sta suscitando un crescente interesse da parte di ricercatori e professionisti. La sua rilevanza è stata riconosciuta anche dalle Nazioni Unite “che ne hanno evidenziato le implicazioni in termini di politiche economiche tese a favorirlo” (UNCTAD, 2013; si veda Fratocchi et al., 2016a, p.126), incitando così i vari paesi a favorirne l'evoluzione; primi fra tutti gli Stati Uniti, il cui Presidente Obama nel gennaio del 2012 ha ospitato un forum sull'argomento alla Casa Bianca allo scopo di mettere in luce la grande opportunità che si stava presentando, quella di riportare le produzioni in casa madre (Tate et al., 2014).

Ad oggi, gli studi a riguardo sono però ancora esigui e presentano evidenze frammentate e spesso aneddotiche, anche a causa della mancanza di una definizione comune del termine backreshoring; le opinioni riguardanti l'estensione e le ragioni che ne causano il manifestarsi sono perciò molteplici e non sempre concordi.

Secondo certi ricercatori si tratta di decisioni di breve termine prese in seguito alla crisi globale, favorite anche dagli incentivi che i governi di alcuni paesi offrono a coloro i quali riportano le attività in patria, allo scopo di aumentare i tassi occupazionali scesi a livelli preoccupanti negli ultimi anni; a causa della rilevante portata del fenomeno di offshoring infatti, nell'Unione Europea si contano circa sei milioni di posti di lavoro perduti (Needham, 2014; si veda Savi, 2015b). A parere di altri invece, si tratta di un meccanismo di risposta a cambiamenti che possono coinvolgere alternativamente, aspetti interni all'azienda, il suo paese d'origine, quello estero in cui era avvenuta la delocalizzazione o un insieme di questi fattori.

Per quanto concerne le cause che hanno favorito i rientri, esse sono molteplici e la loro importanza varia con il tempo e il luogo considerato. Nella maggior parte dei casi comunque, le

aziende parlano di un considerevole incremento dei salari nei paesi in via di sviluppo, di elevati costi del carburante con conseguente rialzo dei costi di trasporto e di una maggior consapevolezza delle problematiche e dei rischi che la gestione di una lunga catena di fornitura implica.

Questo elaborato quindi, si propone di fare chiarezza sul fenomeno sia relativamente ai motivi per il quale si è recentemente sviluppato sia in termini quantitativi, cercando di determinarne la portata effettiva. In particolare, si ambisce a comprendere se si tratti di una diretta conseguenza di errori manageriali commessi in passato o piuttosto, sia semplicemente l'effetto del mutare delle condizioni di competitività globale.

La speranza generale è quella che il reshoring possa aiutare i paesi dell'OECD (The Organization for Economic Co-operation and Development) a riguadagnare competitività almeno per quanto riguarda il settore manifatturiero. L'aspettativa di una vera e propria rinascita della produzione locale negli Stati Uniti sembra essere sostenuta dai dati raccolti da The Boston Consulting Group secondo cui, su un campione di duecento aziende americane con vendite superiori a un miliardo di dollari, nel 2011 più della metà aveva già riportato le proprie attività entro i confini nazionali o stava programmando di farlo nei due anni successivi (Boston Consulting Group, 2011; si veda De Backer et al., 2016). Allo stesso tempo, si stima che le attuazioni dei piani di back-reshoring, congiuntamente all'aumento delle esportazioni, creeranno tra i 2.5 e i 5 milioni di posti di lavoro negli Stati Uniti entro il 2020 (ibid.).

La trattazione dell'argomento si articola come segue: il primo capitolo esplora l'immensità di termini che popolano la letteratura con l'obiettivo di circoscrivere il fenomeno oggetto dell'analisi e di fornirne una definizione comunemente accettata. Inoltre, esso presenterà alcuni dati utili a inquadrare i protagonisti del back-reshoring, intesi come i paesi e i settori principalmente interessati. Seguirà poi un'attenta indagine dei fattori che meritano maggiore considerazione nel prendere una decisione di localizzazione nel secondo capitolo; una volta messi in luce questi, si procederà ad evidenziare le cause che conducono a preferire strategie di offshoring o, viceversa, di back-reshoring e si determinerà l'importanza relativa dei due fenomeni. Infine, il terzo capitolo prenderà in esame le peculiarità delle manifestazioni del back-reshoring in Italia e negli Stati Uniti e le principali politiche che ne guideranno l'evoluzione in futuro.

CAPITOLO 1:
NOZIONI TEORICHE E
CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL BACK-RESHORING

Il fenomeno del rientro nel paese d'origine delle attività manifatturiere di alcune aziende, sebbene sia recentemente oggetto di molte attenzioni da parte della stampa di carattere economico, è ancora caratterizzato da un velo di mistero per ciò che concerne il vero significato del termine che ad esso si associa (back-reshoring) e le differenze tra fenomeni simili ma non coincidenti. Scopo principale di questo capitolo è pertanto quello di chiarire ciò che il back-reshoring identifica e quali sono i paesi e i settori in primo piano.

1.1 DEFINIZIONE DEL TERMINE “BACK-RESHORING” E DESCRIZIONE DEL FENOMENO

Recentemente, termini come “on-shoring”, “reshoring”, “back-reshoring” ma anche “in-shoring”, “reverse-shoring” e molti altri appaiono sempre più frequentemente nella stampa di carattere economico; a cosa si riferiscono esattamente? Visto l’ampio numero di vocaboli usati, spesso anche erroneamente come sinonimi per etichettare le evidenze di aziende che riportano la produzione in patria, è bene fare chiarezza su ciò che il fenomeno denominato “back-reshoring” identifica, e giungere a una definizione che sia comunemente accettata.

In primis, è utile distinguere tra “back-reshoring” e semplicemente “reshoring”; mentre la prima locuzione viene associata alla decisione di rilocalizzare nel paese d’origine dell’impresa la produzione, o parte di essa, che precedentemente era stata trasferita all’estero, il secondo termine viene utilizzato per indicare generici cambiamenti di luogo che coinvolgono attività prima offshored (Fratocchi et al., 2014).

In particolare, il back-reshoring si contraddistingue grazie ai seguenti connotati:

1. È l’opposto rispetto a una decisione di offshoring;
2. non implica necessariamente che tutte le attività produttive che erano state spostate all’estero vengano rimpatriate;
3. si tratta essenzialmente di una decisione di rilocalizzazione, indipendentemente dalla modalità di proprietà con cui venivano svolte le operazioni all’estero (insourced o outsourced).

La prima reale definizione del fenomeno che troviamo in letteratura è quella di Holz (2009; si veda Fratocchi et al., 2013a, p.9), secondo cui il termine back-reshoring coincide con “the geographic relocation of a functional, value creating operation from a location abroad back to the domestic country of the company” ovvero, il trasferimento geografico di un’operazione creatrice di valore da una posizione all’estero al paese d’origine della società. Più precisamente, tale rilocalizzazione geografica avente come protagonista il paese d’origine dell’impresa, non costringe quest’ultima a occuparsi direttamente delle attività manifatturiere, lasciandole comunque la possibilità di concederle in outsourcing. Nello stesso anno, anche Kinkel e Maloca (2009, p.155) proposero una loro personale interpretazione del fenomeno, concettualizzandolo come “la ri-concentrazione di parti della produzione nel luogo di produzione domestica dell’impresa, a partire da stabilimenti esteri di proprietà dell’azienda o da fornitori esteri”.

A concettualizzare il back-reshoring giungendo a una definizione unificata è stato però Luciano Fratocchi, professore associato di Ingegneria Economico-Gestionale presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale, dell'Informazione e di Economia dell'Università degli Studi dell'Aquila. Egli, che con altri studiosi e ricercatori del settore ha dedicato notevole attenzione al fenomeno, lo ha qualificato come “a voluntary corporate strategy regarding the home country's partial or total re-location of value activities to serve the global than rather regional demands of existing or totally new products than rely on internal (captive) and/or external (outsourcing) governance modes” (Fratocchi et al., 2013a, p.10-11). Si tratta dunque di una scelta relativa al dove produrre e non al come e chi gestirà le operazioni dislocate (Gray et al., 2013).

Il recente interesse per questo fenomeno secondo gran parte degli studiosi (si veda tra gli altri Gray et al., 2013; Pisano & Shih, 2012 in Albertoni et al., 2015) sembrerebbe spiegabile con la speranza di poter ricostruire almeno una parte degli innumerevoli posti di lavoro persi nelle economie sviluppate a causa dello spostamento all'estero delle attività produttive; negli Stati Uniti, ad esempio, grazie al rimpatrio di 357 imprese si contano circa 39530 nuovi posti di lavoro creati tra il 1997 e il 2014 (www.reshorennow.org).

Nonostante le evidenze coinvolgano sia aziende manifatturiere che di servizi, le peculiarità del settore produttivo spingono a considerarlo (almeno nell'analisi del back-reshoring) separatamente dal secondo per quattro ragioni principali (Fratocchi et al., 2013a):

1. la decisione di rimpatriare attività manifatturiere piuttosto che di servizi implica un maggior impiego di tempo e di risorse da parte dei dirigenti dell'impresa a causa delle più elevate barriere all'uscita, come l'esistenza di impianti altamente specializzati difficili da convertire ad altri scopi o da trasferire a terzi che quindi rendono lo spostamento di un centro produttivo notevolmente più costoso rispetto a quello di un call center, ad esempio.
2. La delocalizzazione delle attività manifatturiere coinvolge moltissimi paesi soprattutto dell'est Europa, dell'Asia e del centro e sud America, a differenza dell'ampiezza degli spostamenti dei servizi ristretti a pochi paesi, tra cui il principale è l'India.
3. Dal settore manifatturiero dipendono la crescita dei paesi e la ripresa dell'occupazione (Ricciardi et al., 2015). Infatti, l'importanza del contributo delle industrie manifatturiere alla formazione del PIL in alcuni paesi occidentali è decisamente più consistente rispetto all'apporto dei servizi.
4. I paesi occidentali (gli Stati Uniti in particolare) stanno elaborando politiche che incentivino il rimpatrio della produzione allo scopo di far fronte ai preoccupanti tassi (dis)occupazionali registrati negli ultimi anni.

Disporre di un settore manifatturiero forte significa anche un crescente numero di esportazioni a discapito delle importazioni, un'espansione degli investimenti in ricerca e sviluppo e la costituzione di nuovi posti di lavoro non soltanto nella sfera produttiva. A questo proposito, The Manufacturing Institute and Deloitte (2015; in Ricciardi et al., 2015) calcola che per ogni 100 impieghi creati nella manifattura, se ne generano circa 250 in altri settori industriali.

Una volta definito il focus della nostra analisi, possiamo ora concentrarci sui tre fattori principali che sembrano aver guidato l'evoluzione del fenomeno del back-reshoring:

1. cambiamenti nel contesto in cui opera l'azienda: le scelte allocative attuate dalle imprese sono generalmente condizionate dalle prestazioni delle variabili macro-economiche nel paese in cui operano; pertanto, una loro maggiore esposizione a livello globale, consente una migliore capacità di reazione ai mutamenti del mercato. In quest'ottica il reshoring può essere inteso come una possibile opzione qualora il contesto economico in cui era stata dislocata la produzione risultasse essere non più profittevole. Esemplificativo in questo caso è il considerevole aumento del costo del lavoro in Cina, cresciuto più del 20% all'anno negli ultimi 5 anni (Shih, 2013 in Albertoni et al., 2015).
2. Errori manageriali: può accadere che le aspettative relative ai possibili vantaggi derivanti da strategie di offshoring vengano disattese e che le previsioni fatte in proposito si rivelino illusorie a causa soprattutto dei cosiddetti "hidden costs", costi difficilmente quantificabili da parte del management. Anche in questo caso, il risultato può essere l'innescarsi di iniziative di reshoring.
3. Forti interconnessioni tra le componenti della catena del valore: è stato dimostrato che esistono forti interdipendenze tra innovazione e produzione e che la vicina collocazione della funzione di ricerca e sviluppo al comparto produttivo è un fattore critico per la promozione dell'innovazione (Albertoni et al., 2015).

1.2 RETURN RELOCATION, DISINVESTIMENTO ESTERO E DE-INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le strategie di return relocation, disinvestimento estero e de-internazionalizzazione rappresentano opzioni affini ma non del tutto coincidenti a quella di back-reshoring.

Inizialmente, l'espressione accostata al ritorno in madrepatria di una produzione che in passato era stata dislocata al di fuori dei confini nazionali era proprio quella di "return relocation" (Jungnickel, 1990 in Fratocchi et al., 2016a, p.127). Questa comprendeva situazioni di volta in volta relative: alla filiale straniera nella sua interezza o a una parte di essa (Hardock, 2000, *ibid.*); al rimpatrio delle funzioni produttive in edifici nazionali appartenenti all'azienda ma anche all'avvalersi di fornitori attivi nello stesso territorio in cui è situata la sede centrale (Holz, 2009, *ibid.*); alla completa o parziale cessazione della produzione estera (Schulte, 2002, *ibid.*).

Comparativamente al concetto di disinvestimento estero, già Holz, nel dare la sua prima definizione di back-shoring, aveva voluto precisare che i due non sono esattamente compatibili; infatti, nonostante un'operazione di back-shoring possa essere attuata nell'ottica di ridurre l'esposizione dell'impresa a livello internazionale, questa non è una condizione obbligatoria (2009, in Fratocchi et al., 2013a).

In letteratura non sono state certo esigue le definizioni di disinvestimento estero. Vi era chi riteneva si trattasse di una soluzione manageriale del tutto volontaria (Boddewyn, 1979, *ibid.*), e chi invece era fortemente convinto fosse guidata da forze di causa maggiore (Kobrin, 1980; *ibid.*). Tuttavia, i vari studiosi del settore si sono dimostrati concordi nell'accostare questo termine allo spostamento dell'intera filiera locale estera, a differenza del back-reshoring che, invece, può riguardare anche una singola attività della catena del valore.

Il concetto di de-internazionalizzazione invece fu introdotto nel 1988 da Welch e Loustarinen (*ibid.*), i quali avevano una visione del processo di internazionalizzazione come di un qualcosa il cui andamento poteva certamente essere discontinuo; essi infatti ritenevano fosse naturale che l'esposizione globale delle aziende si adattasse al mutare delle condizioni presenti nei luoghi in cui queste operano. Nella maggior parte dei casi però, si tratta di un'esperienza ritenuta indesiderabile o, come definito da Casson (1986; *ibid.*, p.5-6), di un "error correction mechanism", ovvero un meccanismo di correzione di errori manageriali commessi.

Nonostante la discussione relativa alle differenze tra tali concetti non sia ancora giunta a una conclusione, è però possibile tracciare delle linee di confine tra questi e il fenomeno del back-reshoring. Nello specifico, quest'ultimo si distingue perché (Fratocchi et al., 2013b):

- a. Interessa esclusivamente le attività di tipo produttivo a differenza del disinvestimento estero e della de-internazionalizzazione che possono coinvolgere anche altre funzioni della catena del valore; in questo senso il back-reshoring può essere considerato un caso particolare degli altri due.
- b. Contempla solamente i casi in cui la produzione continua nel paese d'origine della società, se invece questa dovesse fermarsi non si parla più di back-reshoring.
- c. Le operazioni rimpatriate non devono necessariamente essere controllate dall'impresa come nel caso del disinvestimento e della de-internazionalizzazione; al contrario, esse possono essere affidate anche a fornitori esteri.
- d. Prevede esclusivamente il rimpatrio nel paese d'origine.
- e. E' di natura del tutto volontaria.

1.3 TIPI DI SHORING

I modelli di shoring sono molteplici e verranno qui di seguito elencati, sempre allo scopo di fare chiarezza tra la grande quantità di termini collegati al fenomeno del back-reshoring (Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014).

Onshoring: alla base di una decisione di onshoring vi è la volontà di collocare la produzione vicino alla domanda di mercato. Pertanto, questa strategia può assumere alternativamente le vesti del reshoring se un'azienda statunitense decide di rientrare dalla Cina per meglio servire i consumatori americani, ad esempio; oppure le forme dell'offshoring se la stessa azienda decide di delocalizzare la propria produzione in Cina per soddisfare la crescente domanda del mercato cinese.

Offshoring: il termine identifica la localizzazione oltre i confini nazionali di attività che inizialmente venivano svolte all'interno del territorio domestico in cui è situata l'impresa per soddisfare il mercato globale (Lewin et al., 2009; Bunyaratavej et al., 2011 in Fratocchi et al., 2013a). Nell'attuare tale pratica distinguiamo ulteriormente tra "offshore insourcing", se l'attività viene svolta nel paese estero tramite stabilimenti di proprietà dell'azienda e "offshore outsourcing", quando invece ci si avvale di fornitori stranieri.

Back-reshoring: processo in base al quale un'attività precedentemente delocalizzata all'estero (offshored) viene riportata nel paese d'origine dell'azienda. Successivamente, si discerne tra "internal o direct back-shoring" ed "external o indirect back-shoring" (si veda Kinkel, Maloca, 2009, p.155), facenti riferimento rispettivamente a una produzione svolta direttamente dall'impresa nel suo paese nativo e ad attività delegate a fornitori nazionali.

Near-shoring: il near-shoring coincide con la scelta, successiva a quella di offshoring, di avvicinare geograficamente la produzione trasferendola, non proprio nel paese d'origine, ma in uno più vicino alla sede centrale rispetto a quello in cui si era delocalizzato. In particolare, negli ultimi anni l'attrattività del Messico come luogo in cui dislocare la produzione delle aziende statunitensi è cresciuta significativamente. Questo, oltre a garantir loro una certa flessibilità vista la vicinanza al mercato degli Stati Uniti, si sta rivelando essere anche un paese molto economico in termini di costi. Secondo quanto riportato da The Boston Consulting Group (2014; in De Backer et al., 2016) infatti, la struttura dei costi del Messico di cui fanno parte i salari, il tasso di cambio, il costo dell'energia e la produttività, è circa 4 punti percentuali più economica di quella cinese.

Relativamente al termine “reshoring”, Ellram (2013) e Gray et al. (2013) (si veda Fratocchi et al., 2016a, p.128-129), ne distinguono quattro diverse varianti a seconda che la decisione di rientro nel paese d’origine sia precedente o successiva all’attuazione di una forma di governo delle attività di tipo insourced o outsourced. Perciò: “in-house reshoring” se il passaggio è da strutture estere a nazionali ma entrambe di proprietà dell’azienda; “outsourced reshoring” qualora vi sia un trasferimento di commissioni da fornitori esteri a nazionali; “reshoring for outsourcing” se le attività manifatturiere vengono affidate a fornitori nazionali mentre prima erano realizzate in stabilimenti esteri di proprietà; ed infine, “reshoring for insourcing” quando la produzione transita da fornitori esteri a siti di produzione domestici di proprietà.

Nella logica secondo cui il back-reshoring non è un fenomeno isolato ma una fase di un più vasto processo di internazionalizzazione, a volte le aziende nel corso della loro esistenza sono portate a sperimentare più di uno dei modelli di shoring presentati. Il processo di localizzazione infatti, si caratterizza per essere tutt’altro che statico; esso si compone di una serie di decisioni che coinvolgono molteplici fattori legati all’azienda e al luogo (o luoghi) in cui essa opera, sia in termini strettamente legati all’ambiente fisico ma anche al tipo di governo, società e cultura presenti nel territorio.

Inizialmente, ogni azienda definisce la propria strategia imprenditoriale e decide se intende produrre su scala nazionale o se invece le risulta più conveniente estendere la produzione a livello internazionale. Nel secondo caso, essa dovrà stabilire quanta distanza interporre tra il paese d’origine e quello estero e il tipo di regime che intende adottare (produzione insourced o outsourced). Tuttavia, questo genere di decisioni, anche se prese facendo tutte le considerazioni del caso e pur risultando “vincenti” nel breve periodo, con il passare del tempo possono rivelarsi non più profittevoli. E’ proprio in quest’ottica che Fratocchi et al. (2016a, p.131) affermano che “la localizzazione delle attività produttive [deve essere considerata] in una prospettiva dinamica ma non necessariamente incrementale”.

Quando si rivedono le decisioni allocative, i risultati possono essere i seguenti:

1. Un ulteriore allontanamento, parziale o totale, delle attività produttive rispetto al paese domestico (“reshoring di secondo livello”); è il caso di un’azienda statunitense che delocalizza ulteriormente la produzione dal Messico alla Cina, ad esempio (Fratocchi et al., 2014).
2. Un avvicinamento delle funzioni estere in un paese geograficamente più vicino a quello d’origine dell’impresa (“near-reshoring”). A titolo esemplificativo, il trasferimento della manifattura di una società italiana dalla Cina alla Romania.
3. Il rientro della produzione in madrepatria (“back-reshoring”).

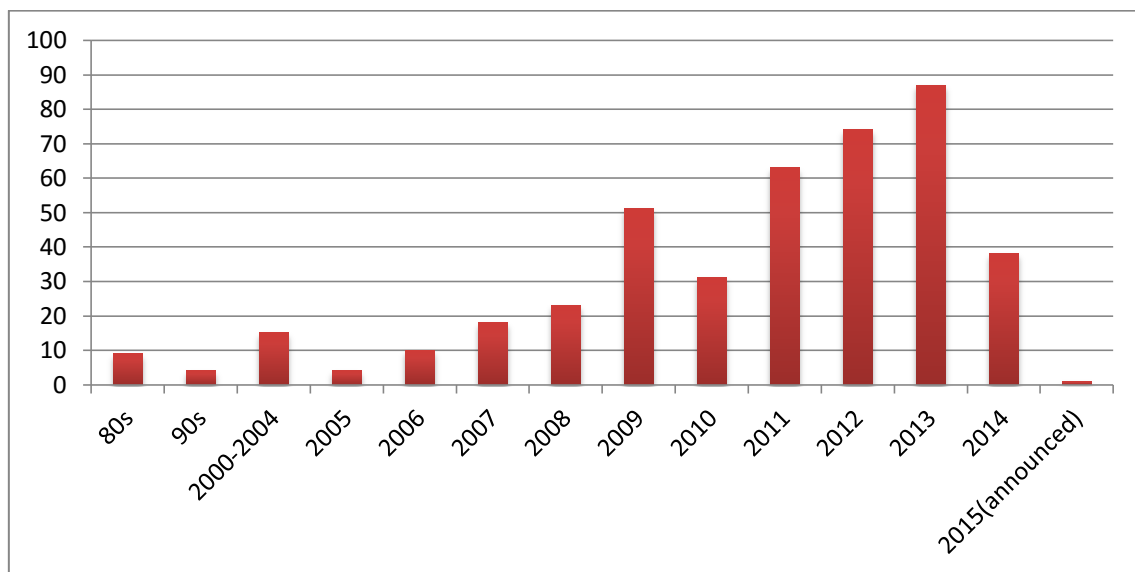
Ancora una volta, queste scelte non sono definitive ma potrebbero necessitare di ulteriori revisioni in futuro. Significativo in questo senso è il caso di Belfe, il brand di abbigliamento vicentino che in poco più di una ventina d'anni ha sperimentato tutte le tre strategie di rilocalizzazione sopra descritte. Agli inizi degli anni novanta l'azienda, nata a Marostica nel 1920, implementò l'offshoring trasferendo la produzione nell'estremo oriente asiatico, dove questa veniva attuata in outsourcing; dopo oltre una decina d'anni, nel 2004, alcune di queste attività vennero spostate in Bulgaria (near-reshoring), mentre altre furono rimpatriate in Italia (back-reshoring). Infine, nel 2012, tutto ciò che era stato fatto rientrare in Italia venne delocalizzato anch'esso nell'Europa orientale dove oggi si trova l'intera produzione (offshoring). “Il piano è stato ideato per affrontare il mercato in modo più efficiente ed efficace”; queste le parole dei vertici della Cionti Srl, società proprietaria dell'azienda, durante un'intervista in occasione della definitiva chiusura delle attività manifatturiera in Italia (Alba, 2011).

1.4 I PROTAGONISTI

Uno dei propositi principali dell'elaborato è comprendere se il fenomeno esaminato sia relativo solamente a un insieme di eventi sporadici senza alcuna connessione tra loro, piuttosto che un vero e proprio trend che si sta sviluppando o un evento “lampo” che sta già volgendo al termine; è con questo intento dunque che qui di seguito verranno presentati alcuni dati riguardanti il back-reshoring.

Come sottolineato nell'introduzione, nonostante l'origine del fenomeno non sia recente ma risalga già agli anni '80 e '90 (si veda figura 1) le sue dimensioni si sono sviluppate solo negli ultimi anni, e in particolare dall'anno 2009 con un picco tra il 2011 e il 2013 (Fratocchi et al., 2016a).

Figura 1 - Sviluppo del fenomeno del back-reshoring nel tempo



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014

Conseguenza del solo recente interesse suscitato in ricercatori e accademici è dunque la natura frammentata degli elementi raccolti. Oltre alla mancanza di studi approfonditi sul tema, contribuisce a mantenere un'ombra sul fenomeno l'unità di misura definita “below the level of plant” (Gray et al., 2013, p.31), ovvero a livello di componente o attività piuttosto che sul piano aziendale, rendendo quindi impossibile o quantomeno molto difficile raccogliere dati secondari. Un ulteriore ostacolo alla quantificazione effettiva delle esperienze di back-reshoring è anche costituito dal fatto che, come sottolinea Holz (2009; in Fratocchi et al., 2014), per molti imprenditori questo genere di esperienze vengono percepite come negative e ciò li disincentiva dal renderle note. Pubblicizzare queste operazioni infatti, significherebbe dover ammettere di aver commesso un errore manageriale

per molti di loro. A sostegno di questo punto di vista sono anche i dati raccolti da Kinkel e Maloca (2009; si veda Fratocchi et al., 2013a) i quali dimostrano che, sulla base di un campione di trentanove aziende tedesche prese in esame, per l'85% di queste il lasso temporale intercorrente tra un'operazione di offshoring e la successiva di back-reshoring è di appena quattro o cinque anni. Questo porta perciò a ritenere che le strategie di reshoring siano dei meccanismi di correzione di passati errori di localizzazione, piuttosto che la risposta a lenti cambiamenti avvenuti nel paese estero e/o d'origine (ibid.).

Che vi fosse aria di cambiamento era già evidente nel 2008 quando un sondaggio ad opera del gruppo Archstone Consulting/Supply Chain Management Review, aveva fatto emergere che, su un campione di trentanove dirigenti di aziende europee e statunitensi, circa il 90% di questi stava valutando di ripensare o aveva già modificato le proprie strategie allocative (Ferreira e Prokopets, 2009 in Fratocchi et al., 2011). E in particolare, il 15% delle 100 aziende su cui The Off-shoring Research Network e l'azienda di consulenza Price Waterhouse & Coopers hanno basato il loro sondaggio, stava considerando di implementare proprio una strategia di reshoring (Lewin et al., 2009; ibid.).

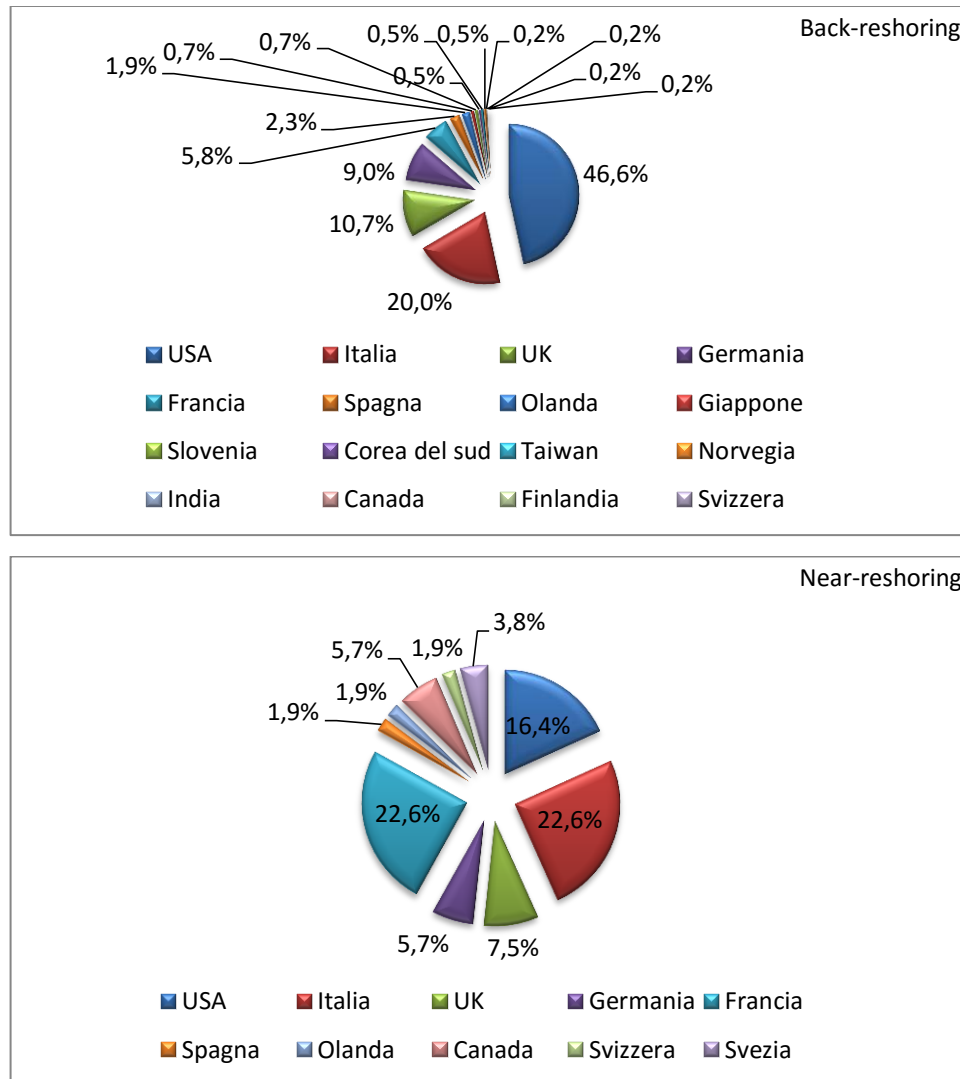
Il Paese che con maggiore costanza ha monitorato il fenomeno già a partire dal 1997 è la Germania, grazie a un'indagine operata ogni due anni dal Fraunhofer Institut (Kinkel, Wengel, 1998; si veda Fratocchi et al., 2016a). Ad affiorare è il fatto che, per la maggior parte, le imprese tedesche si sono ritirate dai paesi nuovi entrati nell'Unione Europea (gli EU12) con tassi che vanno dal 39% nel periodo 2004-06, al 51% nel 2007-09 per poi scendere di poco al 49% nel 2010-12 (ibid.). I paesi dell'Asia (ad eccezione della Cina), invece, si trovano al secondo posto con percentuali in aumento dal 13 al 27%; per ultima la Cina, in cui il tasso relativo ai casi di back-reshoring è aumentato dal 2% nel 2004-06 al 14% nel 2012-2012 (ibid.).

Ad oggi, molte delle informazioni raccolte a livello globale provengono invece dal gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring, specializzato proprio nell'analisi di casi di back- e near-reshoring della produzione manifatturiera e composto da professori e ricercatori appartenenti a cinque distretti universitari italiani (Catania, L'Aquila, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia). Essi si servono principalmente di dati secondari utilizzando come fonti le notizie di giornali e riviste economiche, gli elaborati delle grandi società di consulenza, i motori di ricerca internet ma anche le prime ricerche di studiosi del settore.

Proprio Uni-CLUB MoRe Back-reshoring conta che il 79.4% delle 97 evidenze di back-reshoring registrate fino al 2011, si sono manifestate dal 2008 in poi (Fratocchi et al., 2011). Inoltre, secondo i dati raccolti su un campione di 501 casi appartenenti a 423 imprese (58 delle quali, cioè il 13.7%, hanno operato più di un rientro nel paese d'origine), gli Stati Uniti e l'Europa sono ugualmente rappresentati in termini di paesi in cui le aziende desiderano far ritorno dopo deludenti

esperienze di offshoring (Albertoni et al., 2015). In particolare, coloro che sembrano trainare l'espansione del fenomeno sono gli Stati Uniti, l'Italia e la Germania, non a caso, tra le economie maggiormente sviluppate nel settore manifatturiero (figura 2).

Figura 2 - Scomposizione delle evidenze di back- e near-reshoring in base al paese di origine



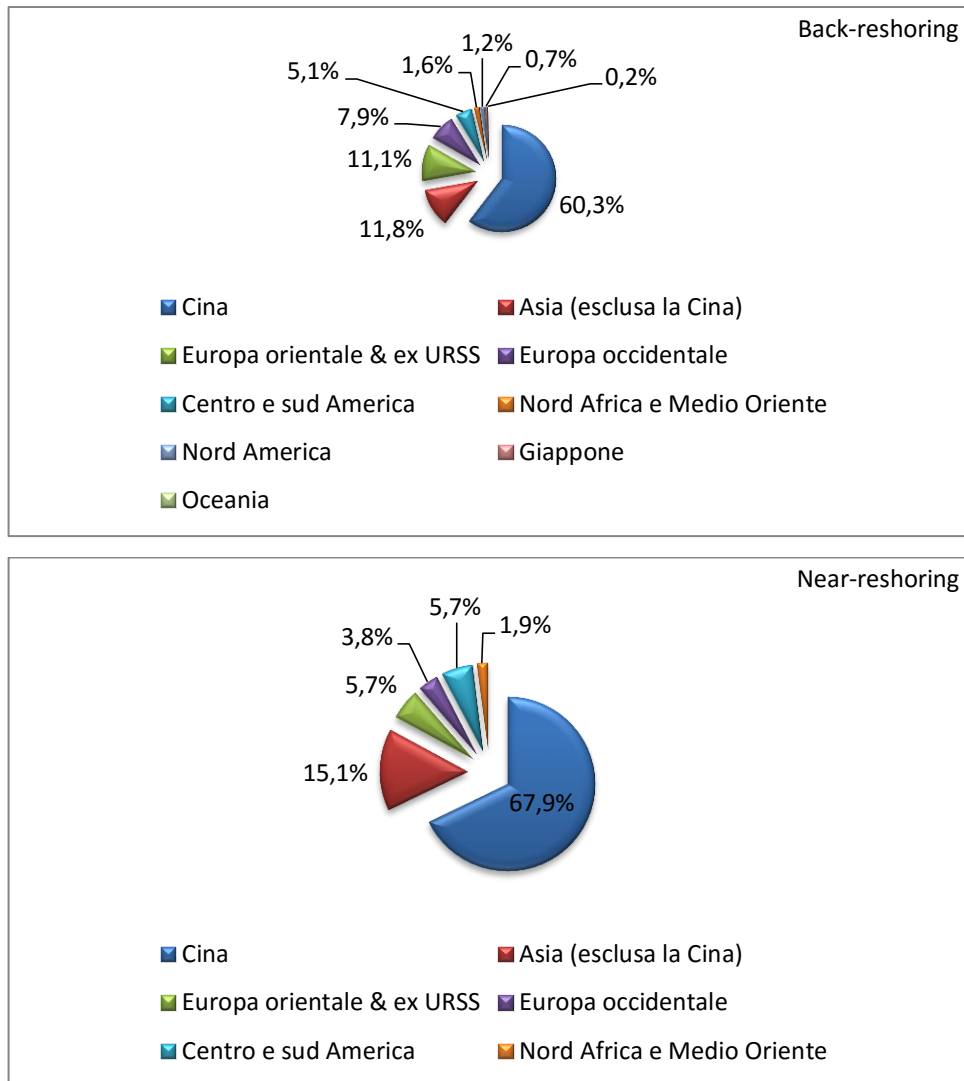
Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014

Dalla comparazione dei due grafici sopra riportati si nota come il fenomeno di near-reshoring sia decisamente molto più rilevante in Italia rispetto agli Stati Uniti in termini relativi; infatti, se le percentuali di imprese italiane che avvicinano o rimpatriano la produzione sono comparabili (rispettivamente 22.6% e 20%), nel caso di quelle statunitensi il near-reshoring corrisponde a poco più della metà dei casi di back-reshoring.

Per quanto concerne invece le zone estere da cui le aziende decidono di far ritorno (almeno parzialmente), la maggior parte dei casi interessa la Cina (60.3%) mentre gli altri Paesi asiatici e quelli dell'Europa orientale contano per l'11.8% e 11.1%, rispettivamente (figura 3). Questi ultimi sembrano essere stati tra le mete più scelte dai paesi europei nell'attuare le loro politiche di

delocalizzazione, confermando l’approccio “region-centric” delle loro strategie di offshoring (Alaasko, 2009; Daudin et al., 2011; Albertoni et al., 2015).

Figura 3 - I Paesi più frequentemente “abbandonati”



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014

I settori protagonisti sono in generale quello dell’abbigliamento e delle calzature, il settore elettronico, meccanico ma anche quello di mobili e arredamento (figura 4), anche se alcune differenze in termini di importanza relativa dei vari settori sono riscontrabili se si confrontano le evidenze in Europa e negli Stati Uniti (Ricciardi et al., 2015). Inoltre, è di un certo interesse constatare come il manifestarsi del fenomeno sia indipendente dal livello di intensità tecnologica e di capitale dell’industria; comparando il settore dell’abbigliamento e delle calzature con quello elettrico, entrambi ai primi posti della classifica dei settori protagonisti, si nota infatti come il primo abbia un livello di intensità tecnologica medio-basso e alta intensità di capitale umano, mentre il secondo sia caratterizzato da parametri opposti (Albertoni et al., 2015).

quella di rimpatrio, mentre solo nel 25% dei casi l'arco temporale è di appena tre anni (risultato nettamente differente da quello relativo alle sole imprese tedesche che nella maggior parte dei casi rientrano dopo 3-5 anni).

A livello di prodotto invece, secondo uno studio condotto dai consulenti della McKinsey (Ritter e Sternfels, 2005 in Fratocchi et al., 2011), ad essere più facilmente oggetto di iniziative di back-reshoring sono i beni caratterizzati da un ciclo di vita breve, elevati costi di obsolescenza e diretti a un target di consumatori estremamente “time-sensitive”.

CAPITOLO 2:

DA COSA DIPENDONO LE SCELTE DI LOCALIZZAZIONE?

FATTORI CHIAVE ED EVOLUZIONE DEL CONTESTO GLOBALE

Le scelte di localizzazione hanno natura strategica e dipendono da una molteplicità di fattori che vanno visti alla luce delle peculiarità della singola impresa o attività oggetto della decisione. Inoltre, esse si caratterizzano per essere tutt'altro che permanenti; l'evolversi delle condizioni economiche, infatti, può aumentare l'attrattiva di un determinato luogo come sito produttivo o viceversa ridurla, inducendo quindi i manager a riconsiderare le loro strategie. E' proprio il mutare delle variabili chiave nell'analisi delle scelte di localizzazione a spiegare il passaggio da strategie di offshoring a opzioni di back-reshoring e ad essere il focus di questo secondo capitolo che si propone di delineare le caratteristiche dei due fenomeni sopra citati e di confrontarli per determinarne l'importanza relativa.

2.1 LINEE GUIDA PER EFFETTUARE LA GIUSTA SCELTA DI LOCALIZZAZIONE

Le scelte di localizzazione dipendono dalla combinazione di molteplici fattori tra cui: le caratteristiche dell'azienda e del processo produttivo considerato, la grandezza e il tasso di crescita del mercato, la disponibilità di risorse naturali e umane e il grado di sviluppo delle infrastrutture; non esiste perciò un'unica teoria che guidi le imprese in queste considerazioni ma piuttosto una serie di dottrine che devono essere applicate a seconda delle peculiarità del caso.

In generale, secondo The Transaction Cost Economics (TCE), a parità di condizioni, le aziende sono naturalmente portate a prediligere le aree geografiche meno care in termini di costo del lavoro e delle materie prime. Inoltre, in base a questa teoria l'attrattività di una specifica regione dipende anche dal rischio che si verifichino comportamenti opportunistici, frequenti soprattutto quando tra due paesi vi sono notevoli differenze culturali e la protezione della proprietà intellettuale è scarsa (McIvor, 2013 in Ellram et al., 2013).

Partendo dalla letteratura, ad interessarsi particolarmente alle dinamiche che influenzano le scelte di localizzazione fu Dunning, il quale sviluppò la cosiddetta "eclectic theory of international production" (Ellram et al., 2013, p.15) la quale distingue tre tipologie di vantaggi perseguiti nel prendere questo genere di decisioni: a) di proprietà; b) localizzativi; c) di internazionalizzazione. Tuttavia, poiché la decisione di attuare il reshoring è essenzialmente una scelta di localizzazione, ci concentreremo su questa tipologia di benefici.

Dopo una prima formulazione della sua teoria nel 1990, in cui sosteneva che la grandezza del mercato e il salario orario dei lavoratori fossero i principali drivers delle scelte allocative, nel 1998 Dunning procedette ad elaborarne una seconda versione. Le differenze che emergono tra le due sono significative e, soprattutto, lasciano intuire un cambiamento di tendenza; infatti, se inizialmente l'accento era posto sulle dinamiche dei costi, nella versione secondaria diventa decisamente più rilevante la creazione di nuovo valore (Buckley e Hashai, 2009; Cantwell, 2000; ibid.).

Quello di localizzazione è un processo che si caratterizza per essere in continua evoluzione e non sempre di natura incrementale; l'alternarsi di opzioni di offshoring e back-reshoring in base alla convenienza del momento, diventa perciò spiegabile se si considera che le variabili che influenzano le scelte relative al dove produrre non solo mutano di regione in regione ma anche nel tempo.

Queste ultime possono essere così sintetizzate (Ancarani et al., 2015):

- a. l'opportunità di incorrere in costi inferiori, ovvero il poter favorire di minori spese salariali, di trasporto e dell'energia;
- b. la disponibilità di risorse naturali e umane (e.g. materie prime e lavoratori qualificati);

- c. le caratteristiche culturali, politiche, legali, economiche ed infrastrutturali del paese;
- d. la vicinanza al consumatore, fattore rilevante soprattutto quando vi è la necessità di essere tempestivi e di saper adattare il prodotto alle specifiche richieste dei consumatori in tempi ristretti;
- e. la prossimità a "distretti tecnologici" per le aziende che perseguono una leadership di innovazione (Kinkel, Lay, 2004; si veda Kinkel, Maloca, 2009);
- f. la possibilità di favorire di incentivi e sussidi; il governo, infatti, ricopre un ruolo determinante nell'attrarre investimenti grazie a politiche che garantiscano aliquote fiscali, tariffe su importazioni ed esportazioni e tassi di conversione di valuta favorevoli.
- g. La volontà di diversificare i rischi derivanti dall'operare in un unico mercato.
- h. La ricerca di vantaggi strategici, ovvero il tentativo di sviluppare una conoscenza del mercato e dei consumatori locali e di creare delle sinergie legate al mantenimento di una presenza locale (Dunning, 1998; in Ellram et al., 2013).

Infine, si rendono necessarie anche alcune considerazioni strettamente legate al prodotto; il luogo adatto in cui produrre e la giusta distanza geografica da interporre da casa madre a sito produttivo, infatti, dipendono anche dalla fase del ciclo di vita in cui il bene si trova e il grado di standardizzazione del suo processo.

In definitiva, non esistono delle vere e proprie linee guida per effettuare la giusta scelta di localizzazione e nemmeno scelte che si possano considerare vincenti per sempre, si tratta piuttosto di analizzare gli elementi sopra citati alla luce del prodotto e dell'azienda protagonista e di saper adattare la decisione alle dinamiche che si presentano nel tempo.

.

2.2 CARATTERISTICHE DELLE STRATEGIE DI OFFSHORING

Negli ultimi decenni, le pratiche di offshore insourcing e outsourcing verso i paesi emergenti a basso costo sono state tra le più attuate dalle imprese che miravano a creare e mantenere un considerevole vantaggio competitivo (Fratocchi et al., 2011).

A differenza di ciò che è emerso dai dati riportati sulle evidenze del back-reshoring, l'opzione di offshoring viene attuata soprattutto relativamente alle attività ad alta intensità di lavoro piuttosto che per quelle ad alta intensità di capitale per cui le differenze tra le diverse aree geografiche sono meno marcate (Kinkel, Maloca, 2009). Inoltre, ad essere più frequentemente oggetto di queste dislocazioni sono le produzioni standardizzate e i processi caratterizzati da “conoscenze altamente codificate e [che] si concentrano su quelle componenti della catena del valore a più basso valore aggiunto, le cui attività sono facilmente replicabili nei Paesi low cost” (Iannotta, Gatti, 2014; Rullani, 2014; in Ricciardi et al., 2015 p.8).

Dopo aver individuato i principali drivers di una generale scelta di localizzazione (si veda paragrafo 2.1), esaminiamo ora nello specifico cosa spinge le aziende appartenenti ad economie più avanzate a delocalizzare le proprie attività nei paesi emergenti.

- a. Ragioni di costo ed, in particolare, costi del lavoro inferiori. L'80% delle aziende manifatturiere intervistate indica questa come la causa primaria per cui si è scelto di adottare una soluzione di offshoring (The German Manufacturing Survey 2006; Kinkel, Maloca, 2009).
- b. Ricerca di vantaggi di mercato e opportunità di svilupparne uno nuovo; questa motivazione è stata indicata soprattutto dalle imprese per le quali l'offshoring viene visto in un'ottica di espansione della produzione, piuttosto che semplicemente come uno spostamento nel luogo più conveniente.
- c. Accesso a maggiori canali distributivi e alle materie prime locali.
- d. Possibilità di godere di sussidi e incentivi fiscali.

Tuttavia, un'esposizione a livello internazionale non comporta soltanto opportunità ma anche costi e rischi. Tra questi ultimi troviamo possibili cambiamenti ambientali sfavorevoli, difficoltà nella gestione della catena di fornitura, perdita di know-how, ostacoli burocratici, oltre che problemi legati alla qualità del prodotto e alla mancanza di personale qualificato. Ad aggiungersi a queste problematiche sono anche gli inevitabili costi derivanti dallo spostamento geografico del sito produttivo quali, i costi di rilocalizzazione, le spese per instaurare nuove relazioni con i fornitori locali ma anche gli oneri relativi alla riorganizzazione della forza lavoro. In particolare,

l'ammontare di queste voci di costo è strettamente collegato alla lunghezza del rapporto con i fornitori o con il mantenimento della produzione all'estero rispettivamente nel caso di outsourced e insourced offshoring. Per tale ragione, nello stabilire quale sia il luogo più adatto in cui trasferire le operazioni, è doveroso valutare quale sia la regione che offre i maggiori vantaggi a lungo termine anziché soltanto nel breve periodo (Ancarani et al., 2015).

La decisione di delocalizzare si basa quindi su una comparazione dei vantaggi e degli svantaggi che possono derivare da questa scelta i quali, a loro volta, dipendono dalle proprietà specifiche dell'azienda: la grandezza, le caratteristiche del processo produttivo e del prodotto, il settore a cui appartiene, l'intensità delle esportazioni e l'importanza dell'innovazione.

Relativamente alla grandezza, nonostante la produzione offshore sia una valida opzione non soltanto per le grandi multinazionali ma anche per le aziende aventi dimensioni più contenute, le evidenze mostrano che solo il 10% delle imprese di piccola taglia (meno di 100 dipendenti) trasferiscono all'estero la loro produzione, comparativamente al 20% delle medie aziende (100-499 dipendenti) e a più del 50% di quelle di grandi dimensioni (oltre i 500 dipendenti), (Kinkel, Maloca, 2009). Fonte dei dati è ancora The Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI) il quale, sulla base delle sole aziende tedesche, ha elaborato "The German Manufacturing Survey 2006" secondo cui le principali mete oggetto delle dislocazioni da parte delle aziende con sede centrale in Germania sono i paesi nuovi membri dell'Unione Europea, in particolare Repubblica Ceca, Polonia, Bulgaria e solo a seguire la Cina, scelta da circa un quinto delle imprese (ibid.).

Secondo Dunning (2000; in Ancarani et al., 2015) anche la durata delle esperienze di offshoring è fortemente connessa alle peculiarità del caso. A condividere questo punto di vista sono altresì alcuni studiosi e ricercatori italiani i quali, nel tentativo di quantificare questi collegamenti tra la durata dell'operazioni di offshoring (che hanno preceduto casi di reshoring) e le caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente protagonisti, tra il 2011 e il 2014 hanno raccolto una serie di dati che si riferiscono a delocalizzazioni attuate dopo il 1980 (prima si ritiene la Cina non partecipasse ancora all'economia mondiale). Le conclusioni a cui sono giunti riguardano in totale 249 casi di imprese statunitensi ed europee e possono essere così riassunte (ibid.):

- a. Il 75% delle aziende che avevano optato per delegare la gestione delle attività in outsourcing è rientrato dopo dieci anni, comparativamente al 50% di quelle governate in insourcing. Da questo studio emerge quindi che una modalità di governo delle operazioni di tipo insourced, implicando un diverso investimento e un maggior grado di coinvolgimento dell'azienda, per molte imprese contribuisce a prolungare la durata temporale dell'esperienza estera (Jiang et al., 2011; Mata, Pourtugal, 2000; ibid.).

- b. La grandezza dell'impresa è positivamente correlata alla durata del trasferimento oltre i confini nazionali; infatti, il tasso di sopravvivenza delle operazioni di offshoring a cui sono poi succedute iniziative di reshoring è decisamente superiore per le aziende di grandi dimensioni rispetto invece a quelle considerate medio-piccole. In termini quantitativi, solo il 20% di queste ultime continua a produrre all'estero dopo 10 anni dal momento in cui aveva deciso di delocalizzare, mentre la percentuale sale al 50% per la prima tipologia di imprese. Una possibile spiegazione è il fatto che le aziende più piccole hanno un quantitativo di risorse (finanziarie) da destinare all'analisi dei vantaggi e degli svantaggi delle scelte di localizzazione minore e quindi la possibilità di commettere errori di valutazione è più alta.
- c. Chi ha scelto di espandersi in Asia solitamente è rientrato più rapidamente. Di fronte a circa il 70 % di questi, meno della metà di quelli che avevano vagliato luoghi differenti sono rimpatriati dopo dieci anni.
- d. La durata delle operazioni di offshoring di aziende europee e statunitensi è comparabile.

Oltre a quanto è emerso dal sondaggio, ad incidere negativamente sulla durata delle esperienze estere è anche il livello di competitività che distingue il settore. In divisioni particolarmente competitive, come può essere il settore elettronico, a rapidi cambiamenti del mercato devono corrispondere altrettanto celeri rilocalizzazioni dirette verso i luoghi che presentano le condizioni di produzioni più favorevoli in quel preciso momento (Ancarani et al., 2015).

Infine, per quel che concerne la ricaduta delle caratteristiche dei paesi coinvolti, se da un lato l'instabilità politica, la scarsa protezione della proprietà intellettuale e le marcate differenze culturali nel paese estero contribuiscono a causare rilocalizzazioni in tempi piuttosto brevi; lo stesso risultato può essere ottenuto mediante incrementi della produttività, sussidi e incentivi per rientrare nel territorio nazionale da parte del paese domestico.

Nello strutturare un piano di offshoring “di successo”, una certa importanza assume anche la coerenza tra la strategia competitiva dell'azienda e i criteri di offshoring scelti. Analizzando nuovamente le aziende tedesche, si è potuto vedere come nonostante esse dichiarino di desiderare affermarsi come leader per la qualità, livello di innovazione e prontezza con cui sono in grado di soddisfare la domanda di mercato, il criterio del costo rimane il più usato per decidere se e in quale territorio delocalizzare le proprie attività produttive. Come si spiega questa apparente incoerenza? Semplicemente le differenze tra un paese ed un altro in termini di costo (e.g. disuguaglianze nei livelli salariali, ore lavorative, sussidi) sono fattori più agevolmente quantificabili. In definitiva, a risentirne sono proprio gli elementi qualitativi che possono determinare il successo dell'azienda (qualità, flessibilità etc.) ed è per tale ragione che le scelte di offshoring pensate coerentemente con

le strategie competitive aziendali creano un maggior valore per il cliente rispetto a quelle che non considerano questo aspetto (Kinkel, Maloca, 2009).

2.3 COS'E' CAMBIATO NEL PANORAMA INTERNAZIONALE: LE CAUSE DEL RESHORING

Vista l'importanza della possibilità di incorrere in costi inferiori scegliendo opzioni di offshoring, la recente riduzione dei differenziali di prezzo (soprattutto relativamente al costo del lavoro) registrata tra paesi emergenti ed economicamente sviluppati, sembrerebbe essere la motivazione principale per cui le imprese decidono di far ritorno al paese d'origine (Fratocchi et al., 2016a). E' realmente così? Di certo il venir meno di questo vantaggio è rilevante ma non è l'unica ragione a spiegare il fenomeno; secondo alcune aziende infatti, questa motivazione viene solo dopo le preoccupazioni riguardanti la qualità dei prodotti e la necessità di mantenere un certo grado di flessibilità (De Backer et al., 2016). Lo scopo primario di questo paragrafo dunque è proprio quello di condurre un'analisi completa delle cause del reshoring a partire da una prospettiva teorica per poi basarsi sulle evidenze empiriche.

Un primo contributo dottrinale alla spiegazione del manifestarsi del reshoring deriva dalla "teoria dei costi transazionali" di Williamson del 1985; questa pone l'accento sulla differenza tra i costi di coordinamento e gli incentivi che un'azienda rispettivamente deve sostenere e riceve, nel caso in cui decida di produrre su territorio nazionale o all'estero (si veda Fratocchi et al., 2016b). Un'indesiderabile conseguenza dell'interporre un'estesa distanza sia geograficamente che culturalmente parlando, tra la sede centrale e il sito di produzione, è infatti quella di dover affrontare elevati costi di negoziazione, monitoraggio e controllo delle transazioni internazionali; alla lunga, tali condizioni possono quindi portare a considerare di attuare il reshoring. Un secondo apporto proviene dalla "Resource-Based View", la quale sostiene che talvolta il rimpatrio è dovuto alla mancata capacità di sfruttare le risorse e sviluppare un vantaggio competitivo nel paese ospitante (ibid.).

Queste due tesi sono servite a Buckley e Casson (1976) per formulare la loro teoria dell'internazionalizzazione, secondo cui il reshoring può essere causato da mutazioni delle caratteristiche del paese in cui la produzione era stata offshored e/o da complicazioni relative alla gestione della catena di fornitura. Parzialmente diversa è invece la visione proposta dal paradigma di Dunning (1980,1993,1998), la quale ritiene che, oltre ai già menzionati cambiamenti nel sito di produzione straniera o nel paese domestico, la decisione di attuare il back-reshoring possa essere dovuta al deterioramento dei cosiddetti "ownership and internationalization advantages" su cui era stata basata la scelta (Dachs, Kinkel, 2013; si veda Fratocchi et al., 2016b, p.108).

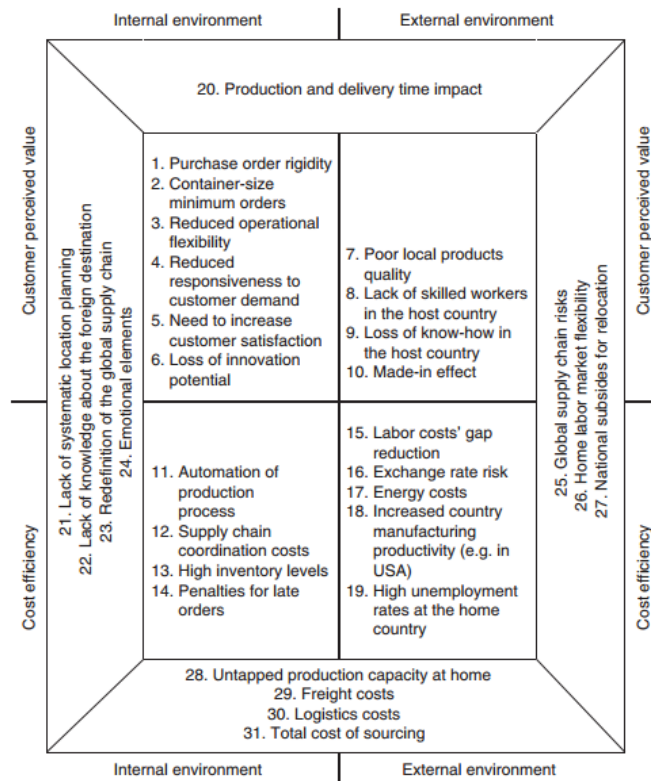
Fattore comune alla teoria dell'internazionalizzazione e alla visione di Dunning è però il fatto che l'attuazione del back-reshoring in entrambi i casi sembra essere una scelta razionale, ponderata alla luce dei cambiamenti del contesto globale.

A contrastare questa visione, è invece l'opinione di alcuni accademici (Gray et al., 2013; Kinkel, Maloca, 2009) secondo cui questi rimpatri riflettono le correzioni di errori manageriali precedentemente commessi. Essi sono fortemente convinti che alla base di tali sbagli vi sia una superficiale considerazione dei reali costi che delocalizzare all'estero comporta. Soprattutto le aziende che per la prima volta tentano di estendersi oltre i confini nazionali, sono predisposte a questo genere di errori di valutazione nel quantificare non solo i costi ma anche i rischi e le complessità implicati da un'esposizione internazionale. Fratocchi et al. (2016b, p.109) a questo proposito parlano di "experiential knowledge", intesa come quella conoscenza che viene accumulata dalle aziende solo durante la loro esperienza all'estero e che talvolta può portarle a optare per il rimpatrio.

Con l'obiettivo di aiutarle a quantificare l'ammontare dei costi effettivi legati alle operazioni di offshoring, The Reshoring Iniziative ha quindi ideato "The Total Cost of Ownership Estimator" (TCO). E' stata proprio The Reshoring Iniziative, società no profit americana avente come obiettivo quello di favorire lo sviluppo del fenomeno del back-reshoring negli Stati Uniti, infatti, a riportare che la maggioranza delle aziende commette un errore del 20-30% nel calcolare quanto realmente costa dislocare le attività manifatturiere all'estero poichè esse basano le loro considerazioni sostanzialmente su osservazioni relative al prezzo, giungendo dunque ad analisi poco accurate. A tenere conto, invece, di tutti gli elementi rilevanti è il TCO estimator, uno strumento messo a disposizione gratuitamente nel sito della società e pensato per realtà di tutte le dimensioni. Considerando (tra gli altri fattori) i costi di proprietà, i rischi e la strategia aziendale, questo indice conduce a una stima realistica del costo totale di proprietà, con gli ulteriori vantaggi di essere assolutamente personalizzabile e flessibile essendo le aziende ad inserire direttamente i loro dati personali nel database. Secondo quanto raccolto da Moser (2013), fondatore del gruppo, se tutte le aziende per decidere usassero il TCO estimator anziché il criterio del prezzo, il 25% delle attività delocalizzate tornerebbe in patria.

In uno dei suoi elaborati sull'argomento, The Uni-CLUB MoRe Back-reshoring (Fratocchi et al., 2016b), presenta le cause del reshoring in base all'obiettivo che la ricollocazione delle attività produttive si propone di raggiungere e secondo il livello di analisi. L'obiettivo viene scomposto nella finalità di mantenere alto il valore percepito dal consumatore (inteso come lo standard di qualità o il livello di innovazione richiesto) o nel perseguire l'efficienza nei costi. A livello di analisi invece, si separano le motivazioni legate a fattori ambientali interni all'azienda da quelle collegate ad agenti ambientali esterni, dipendenti cioè dal paese d'origine o estero in cui è stata dislocata la produzione. In base a questi quattro drivers, è stata costruita la matrice sotto riportata (figura 5).

Figura 5 – Classificazione delle motivazioni del back-reshoring su base teorica



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014

Il primo quadrante racchiude le motivazioni che hanno portato le imprese ad attuare il reshoring perché guidate in primis dal desiderio di conservare alto il valore percepito dal consumatore e, contemporaneamente, da fattori interni all'impresa. Nel caso in cui l'offshoring non venga realizzato con una logica di "market-seeking" (Grossman et al., 2006; si veda Fraticocchi et al. 2016b, p.111), a una catena di fornitura particolarmente lunga e complessa seguiranno tempi di trasporto molto lunghi e ritardi nelle consegne, oltre a una maggiore rigidità dal punto di vista operativo. A complicare il quadro è anche la distanza che si viene ad interporre tra funzioni che sono invece strettamente interdipendenti come la funzione che si occupa del design del prodotto e la sua produzione o tra quest'ultima ed il marketing; a risentirne generalmente sono la capacità innovativa e quella di risposta alle esigenze del consumatore.

Le cause del back-reshoring legate alla ricerca della minimizzazione dei costi combinata a motivazioni intrinseche all'impresa sono invece rappresentate nel secondo quadrante. In questo caso, una catena di approvvigionamento più articolata può condurre a maggiori costi di controllo, coordinamento e costi di magazzino (come già la teoria dei costi transazionali di Williamson aveva evidenziato).

Il terzo quadrante circoscrive le ragioni che hanno portato a operazioni di rimpatrio sulla base delle preferenze del cliente e delle caratteristiche del territorio domestico ed estero. I paesi in cui si

era scelto di dislocare le attività manifatturiere principalmente per ragioni di costo, possono rivelarsi inadatti a mantenere gli standard qualitativi desiderati, ad esempio perché la manodopera non è sufficientemente qualificata o per l'inadeguatezza delle tecnologie. A ciò talvolta si aggiungono complicità derivanti da una scarsa protezione della proprietà intellettuale o dal rischio di perdita del know-how.

Infine, l'ultimo quadrante ritrae i moventi delle iniziative di back-reshoring legati alla ricerca dell'efficienza nei costi e a fattori ambientali esterni. Tra questi figurano le riduzioni dei differenziali di costo tra i paesi, le variazioni nei tassi di cambio monetari e i miglioramenti delle condizioni di produzione della madrepatria (e.g. minori costi dell'energia, maggiore produttività).

Alla luce di quanto detto finora, le cause del fenomeno sono perciò molteplici e in alcuni casi ibride, cioè dovute a un insieme di fattori; ad esempio, lo spostamento delle attività per ridurre i costi logistici può derivare dalla necessità di ridurre i costi di trasporto dovuti a un'estesa catena di fornitura (fattore ambientale interno), o da fattori specifici del paese (dazi doganali). Dopo aver individuato le principali, il gruppo di ricerca ha poi proceduto a una comparazione tra motivazioni teoriche ed empiriche, queste ultime basate su dati raccolti tra il 2011 ed il 2014 aventi come oggetto aziende di tutto il mondo.

Nella maggior parte dei casi (19/24) essi hanno rilevato una perfetta coincidenza mentre in alcune circostanze sono emerse differenze soprattutto riguardo l'importanza relativa attribuita alla capacità di innovare e alla preoccupazione riguardante la perdita di know how. Se la prima può dipendere dal tipo di prodotto (per un prodotto "maturo" l'innovazione può non essere un fattore chiave) l'attenuarsi della seconda, invece, si spiega con l'inasprirsi della legislazione relativa alla proprietà intellettuale e grazie al fatto che la globalizzazione e la diffusione di Internet hanno reso la protezione della proprietà intellettuale e dei marchi meno dipendente dalla distanza geografica in cui si situano la sede centrale dell'azienda e il luogo di produzione (Fratocchi et al., 2016b).

Le conclusioni a cui il gruppo di ricerca è giunto possono essere riassunte come segue:

1. poiché solo da alcune cause (ad esempio la scarsa conoscenza o attrattività del mercato straniero) emerge la concezione del back-reshoring come una correzione a sbagli precedenti, si ritiene che il fenomeno sia principalmente attribuibile a cambiamenti nel contesto in cui l'azienda opera; tuttavia, questo non esclude che talvolta il rimpatrio possa essere dovuto a errori manageriali.
2. Vi è una sostanziale coincidenza tra le cause del fenomeno individuate dalla letteratura e quelle segnalate nei sondaggi.
3. Emerge una discordanza tra le ragioni che avevano spinto le aziende all'offshoring rispetto a quelle per le quali viene attuato il reshoring. Se il primo trasferimento è, infatti, guidato da

motivazioni legate ai costi, il secondo è dovuta anche a “value-related elements” (Fratocchi et al., 2016b, p.118).

4. Il manifestarsi del back-reshoring è collegato tanto a fattori specifici dell’azienda (interni) quanto alle caratteristiche del paese estero e d’origine. Nonostante ciò, queste ultime sembrano avere un impatto maggiore, avvallando l’ipotesi di Ellram et al. (2013) secondo cui sono loro a spingere le aziende a riconsiderare costantemente le scelte di localizzazione.

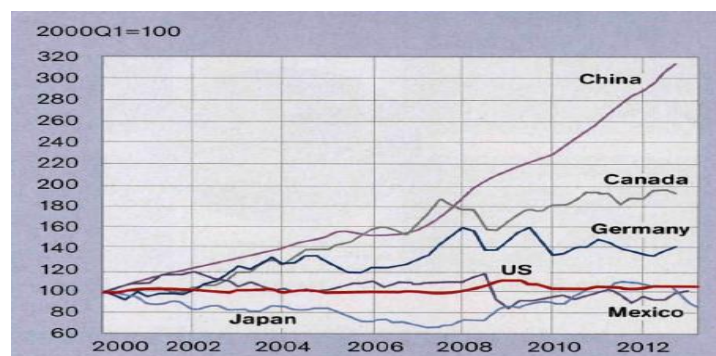
Dopo aver analizzato la coincidenza tra considerazioni teoriche e stime empiriche, passiamo ora in rassegna singolarmente le cause del manifestarsi del fenomeno di back-reshoring riportando alcuni esempi.

Riduzione dei differenziali di costo: oltre a un apprezzamento dello yuan cinese contro il dollaro americano di circa il 35-40% tra il 2005 e il 2012, si è anche assistito a un incremento della produttività negli Stati Uniti; complessivamente ciò ha portato a una sostanziale riduzione della differenza tra il costo per un’unità di output tra Cina e US (Fratocchi et al., 2016a).

Chi ha saputo sfruttare i vantaggi derivanti dal miglioramento del rapporto produzione lavoro americano su produttività per dollaro del lavoro è stata GE Appliances, azienda avente la propria sede a Louisville nel Kentucky. Dopo aver deciso di far rientrare la produzione del suo scaldabagno GeoSpring dalla Cina agli Stati Uniti, ha collaborato strettamente con la forza lavoro riuscendo a ridurre le ore di manodopera da 10 a 2 oltre che i costi delle materie prime e quelli legati alla qualità; nell’insieme quindi, il prezzo di un’unità di prodotto è diminuito da \$1,599 (quando veniva prodotto in Cina) a \$1,299 (se realizzato negli US) (Fishman, 2012; in Tate et al., 2014).

Aumento dei salari: mentre negli Stati Uniti il costo del lavoro è rimasto sostanzialmente invariato negli ultimi quindici anni, in Cina è quadruplicato (Ricciardi et al., 2015) rendendo luoghi come il Vietnam e il Messico più attraenti, soprattutto per le società nord-americane (figura 6).

Figura 6 – Andamento dei costi del lavoro nel settore manifatturiero in dollari americani



Fonte: Ricciardi et al., 2015

A cosa è ricollegabile questo incremento? Esso sembra dovuto alla rivalità che nasce naturalmente quando più imprese competono per le medesime risorse; infatti, se una decina d'anni fa la manodopera a basso costo sembrava una risorsa onnipresente in Cina, la maggior domanda di lavoro rispetto all'offerta ha provocato un aumento dei salari del 15-20% l'anno (Sirkin, 2011 in Tate et al., 2014). E' proprio questa una delle due motivazioni primarie (l'altra è il ridotto costo dell'energia in US) che ha portato Tim Cook, CEO di Apple, a voler riportare in territorio americano la produzione delle linee di computer Mac nel 2012, creando circa duecento nuovi posti di lavoro. A fronte di un investimento di 100 milioni di dollari, l'assemblaggio dei computer del gigante industriale è stato spostato in Texas dove ora si svolge facendo uso di componenti realizzate nell'Illinois e in Florida e di attrezzature provenienti dal Kentucky e dal Michigan (www.reshorennow.org).

Si sottolinea anche che oggi il costo del lavoro riveste una componente inferiore nella struttura dei costi totali di un dato ente grazie all'automazione dei processi produttivi. Questa prevede un crescente impiego di tecnologie (e.g. robot) che, oltre a velocizzare la produzione rendendola più fedele agli standard qualitativi, contribuisce a ridurre il vantaggio competitivo che le aziende erano riuscite a ottenere delocalizzando in paesi dove il costo della manodopera era inferiore.

Inoltre, a rendere la Cina meno attraente per gli investimenti esteri, non è stato solamente l'incremento dei salari ma anche la crescente conflittualità; secondo quanto riportato da The Boston Consulting Group, scioperi e rivendicazioni sono diventate recentemente più frequenti rispetto al passato (The Economist, 2013).

Errore nel calcolo dei costi totali: i vantaggi che derivano da scelte di offshoring e back-reshoring sono strettamente legati all'accuratezza con cui queste vengono ponderate. Non è raro che le aziende, nel prendere le loro decisioni di localizzazione, pongano eccessiva attenzione alle differenze di costo che derivano dal produrre in un luogo piuttosto che in un altro e tralascino invece voci di spesa altrettanto importanti. Sono i cosiddetti "hidden costs", costi difficilmente calcolabili a priori dal management ma che incidono fortemente sui vantaggi ottenibili da una data scelta di localizzazione; un esempio fra tutti è l'onere di dover gestire una catena di fornitura più lunga e complessa.

Costi della logistica: la logistica comprende diverse voci di spesa come la gestione delle informazioni, l'amministrazione del magazzino e i costi di trasporto, che si amplificano quando la catena del valore viene dislocata in zone geograficamente e culturalmente molto differenti tra loro come lo sono l'Europa, gli Stati Uniti e l'Asia. E' così che si riscontrano aumenti dei costi

transazionali, di coordinamento e monitoraggio oltre che problemi legati alla demotivazione del personale dopo lo smantellamento della struttura interna dell'azienda; nel loro insieme questi possono arrivare ad erodere significativamente i presunti vantaggi di costo, spingendo quindi le aziende a riconsiderare le loro scelte allocative.

E' il caso di Hydropower che, insoddisfatta della gestione della catena di fornitura e della durata di cinque settimane dei viaggi in mare, ha optato per spostarsi a West Knoxville nel Tennessee anziché continuare a operare in India (www.reshorennow.org). Significativo è anche l'esempio relativo alla produzione dello scaldabagno di GE Appliances il cui tempo di produzione e consegna ai rivenditori è passato dalle cinque settimane ai trenta minuti trasferendosi dalla Cina agli Stati Uniti (Fishman, 2012; in Tate et al., 2014).

Un caso ulteriore è quello di Whirlpool che nel 2013 ha fatto rientrare la produzione di lavatrici destinate al mercato statunitense dal Messico agli stabilimenti di proprietà nell'Ohio. Il motivo della scelta fu proprio quello di aumentare la capacità di risposta a cambiamenti della domanda di mercato in tempi stretti (Ricciardi et al., 2015). Ad oggi, l'80% dei prodotti venduti negli Stati Uniti sono generati nelle fabbriche di Greenville (nell'Ohio appunto), comportando un'importante riduzione dei costi di trasporto che aiuta a fronteggiare i salari più alti rispetto a quelli corrisposti ai lavoratori in Messico. L'anno dopo, inoltre, Whirlpool ha annunciato di voler far rientrare anche la produzione di frullatori che era stata invece dislocata in Cina. Quest'operazione, costata all'impresa circa 40 milioni di dollari americani, ha riportato in casa madre ben 400 posti di lavoro (Brown, 2014).

Interconnessioni tra attività della catena del valore: la separazione di attività della catena del valore tra cui esistono delle interconnessioni può erodere il vantaggio competitivo che si sperava di ottenere potendo pagare costi del lavoro inferiori, ad esempio. In particolare, è stato dimostrato (Pisano and Shih, 2009 in De Backer et al., 2016) che l'innovazione risente negativamente del distacco tra la funzione di ricerca e sviluppo e la produzione poiché dislocando la manifattura all'estero la catena del valore si dilata, rendendo l'impresa meno reattiva ai cambiamenti di mercato.

A sostenere questo punto di vista è niente meno che Google che nel 2013 ha deciso di localizzare l'assemblaggio di Google Glass, un computer indossabile come un auricolare, in California. Questo dispositivo viene ora realizzato a Santa Clara in collaborazione con la Foxconn (Hon Hai Industry) di Taiwan, la più grande produttrice di componenti elettrici ed elettronici per i produttori di apparecchiature originali in tutto il mondo. Lo scopo di avvicinare il sito produttivo fu proprio quello di rendere gli ingegneri più coinvolti nel processo e di offrire loro la possibilità di

apportare cambiamenti last-minute al prodotto, incrementando la competitività dell'azienda rispetto ai concorrenti (www.reshorennow.org).

Protezione della proprietà intellettuale: un ulteriore problema che è possibile incontrare spostandosi in un paese culturalmente e politicamente molto differente da quello d'origine è la scarsa protezione della proprietà intellettuale. Non è raro, infatti, che ad economie meno sviluppate corrispondano livelli di protezione inferiori e sistemi legali meno avanzati. Le proteste sono rivolte principalmente alle imprese cinesi, al punto che il governo statunitense ha chiesto espressamente a quello cinese di prendere una posizione sui furti del segreto industriale che compromettono la competitività delle aziende (Klimasinska, 2013; si veda Tate et al., 2014).

Intel, conosciuta soprattutto per i suoi processori, ha dovuto abbandonare l'idea di costruire oltre una sessantina di fabbriche in Cina a causa della mancanza di tutela della proprietà intellettuale; "The huge advantage of keeping manufacturing in the US is you don't have to worry about your IP walking out the door every night" ha detto Dan Hutcheson, analista di VLSI Research (Nuttal, 2012). Pertanto, Intel ha preferito optare per un investimento di 5 miliardi di dollari a Chandler, in Arizona, dove sono stati creati 4000 nuovi impieghi (www.reshorennow.org).

Costo dell'energia: il costo dell'energia rappresenta un fattore di grande rilievo nella struttura dei costi delle attività manifatturiere. Se in Cina questo sta continuando a crescere a causa dello scarso numero di fornitori locali, gli Stati Uniti hanno invece il minor costo per megawatt in base a quanto riportato dall'Agenzia Internazionale per l'energia; si collocano poi secondi dopo il Canada relativamente al prezzo del gas naturale e subito dopo il Messico per il costo del gasolio (Tate et al., 2014).

Non è un caso quindi che a rimpatriare dal Giappone sia stata proprio Caterpillar, azienda statunitense avente sede nell'Illinois, produttrice di macchinari per l'estrazione e la costruzione, di motori diesel e a gas naturale e di turbine a gas industriali. E' novembre dell'anno 2013 quando Kevin Turnar, ingegnere che si occupa della pianificazione della catena di fornitura del colosso americano, annuncia che già entro il mese successivo la produzione di un nuovo scavatore si compirà presso lo stabilimento di Bogart in Georgia (US), (www.reshorennow.org).

Tasso di cambio: Il valore della moneta è un fattore cruciale nel determinare l'attrattività del vendere e comprare nel mercato globale. A tal proposito, secondo quanto riportato da Reshoring Manufacturing (2013), lo yuan cinese si è rafforzato del 35% rispetto al dollaro statunitense, rendendo le merci cinesi meno attraenti per le aziende degli Stati Uniti (Tate et al., 2014).

Problemi legati alla scarsa qualità e alla mancanza di manodopera qualificata: A determinare la ricollocazione in casa madre delle attività manifatturiere di Ford fu proprio l'esigenza di rispettare gli standard qualitativi prefissati e di poter contare su manodopera qualificata. Le produzioni che erano state trasferite in India, Messico e Giappone relative rispettivamente alla forgiatura dell'acciaio, all'assemblaggio delle batterie e alle componenti di trasmissione ibrida, sono state pertanto riportate in Ohio e in Michigan (www.reshorennow.org).

Made in effect: da sempre il luogo d'origine di un prodotto influisce sulla concezione che i consumatori hanno dello stesso (e.g. vestiario e pellami italiani, macchine tedesche, vini francesi). Questo porta dunque le imprese a riportare nel paese d'origine soprattutto le lavorazioni ad alto valore aggiunto.

And Camicie, su espressa richiesta del Wahaha Group, un importante gruppo cinese a capo di numerosi centri commerciali, è tornata a produrre sul suolo italiano. Solo a condizione che le camicie venissero realizzate interamente in Italia, infatti, il colosso imprenditoriale ha concesso all'azienda veneziana di aprire alcuni negozi monomarca presso svariati centri commerciali in Cina; tuttavia, ad essere destinati alla produzione italiana sono solo i prodotti rivolti al mercato cinese, mentre quelli indirizzati ai consumatori italiani continuano ad essere confezionati in Romania (Ricciardi et al., 2015).

Incentivi e tasse: nel favorire lo sviluppo del fenomeno del back-reshoring, il governo gioca un ruolo molto importante; in particolare, a distinguersi dagli altri per l'impegno e l'interesse dimostrato è il governo statunitense. Quest'ultimo nel 2013 ha concesso a Nissan incentivi per un valore complessivo di un miliardo di dollari, visto il progetto dell'azienda di costruire un nuovo stabilimento per l'assemblaggio dei veicoli a Canton, in Mississippi (US). Dopo aver ricevuto questo sostegno da parte delle autorità americane, Nissan ha investito a sua volta due miliardi per raggiungere l'obiettivo che ha comportato la nascita di 800 posti di lavoro, l'allacciamento di contatti con 400 fornitori locali e l'assunzione di altrettanti impiegati, ancor prima che il progetto venisse attuato. Lo scopo era quello di innalzare dal 69% all'85% la quota di prodotti realizzati negli Stati Uniti appositamente per il mercato locale entro il 2015 (www.reshorennow.org).

2.4 OFFSHORING E BACK-RESHORING A CONFRONTO: ALCUNI DATI

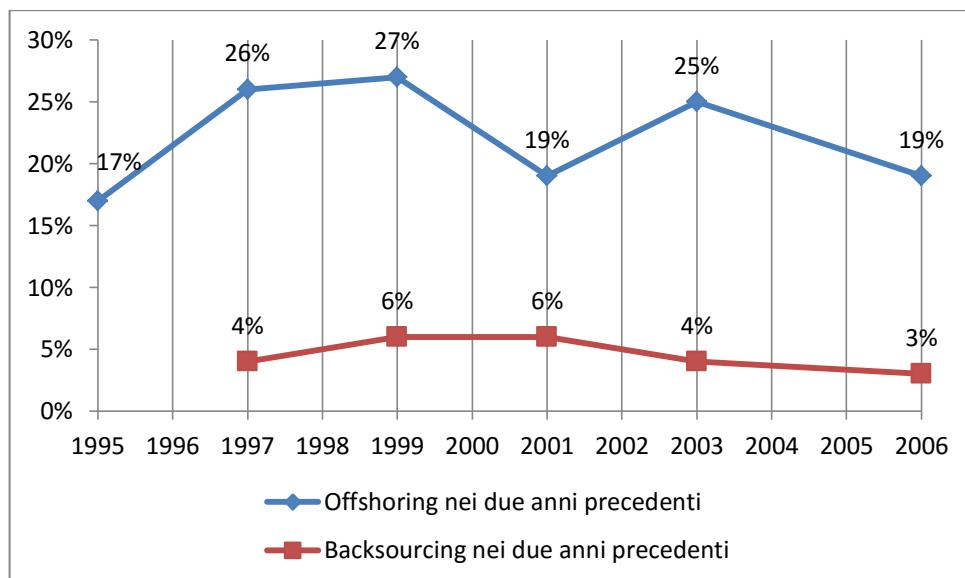
I fenomeni di offshoring e back-reshoring sono guidati da fattori differenti e relativi a settori e imprese che stanno affrontando stadi diversi della loro esistenza (De Backer et al., 2016).

Inoltre, le decisioni relative a quali fasi della catena del valore o linee di produzione dislocare, e quali invece mantenere o far rientrare in madrepatria, possono senza dubbio essere (e nella maggior parte dei casi lo sono) contemporanee poiché dipendono dagli elementi su cui si basa il vantaggio competitivo di ciascuna di esse; la manifattura di una linea che compete su vantaggi di costo, ad esempio, verrà delocalizzata in paesi emergenti a basso costo, mentre quella di una facente della differenziazione la propria forza, sarà situata nel paese economicamente avanzato per le cui caratteristiche di lavorazione il consumatore finale ha una preferenza (Ricciardi et al., 2015).

Un confronto tra i due fenomeni è però utile per comprendere se le speranze in merito alla rinascita delle economie sviluppate grazie al rimpatrio delle manifatture, siano più o meno fondate.

Nel 2005 i dati mostravano che, nonostante il numero di aziende che riportavano la produzione nel paese d'origine fosse in crescita, il tasso di offshoring rimaneva decisamente superiore (Kinkel, Maloca, 2009); nel 2013 le cose non erano cambiate e le uscite continuavano ad essere comunque più elevate delle entrate (The Economist, 2013). I dati del Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ancora una volta tornano utili per effettuare una comparazione in termini quantitativi dei due fenomeni, almeno per quel che riguarda la Germania.

Figura 7 – Comparazione del quantitativo di casi di offshoring e back-reshoring nel settore meccanico ed elettrico dell'industria tedesca



Fonte: Kinkel, Maloca, 2009

Nel periodo compreso tra il 2004 e il 2006, il 15% delle imprese tedesche del settore manifatturiero, ed in particolare il 19% di quelle attive nel settore metallico ed elettrico, hanno spostato le loro produzioni all'estero. Questo livello era già stato toccato nell'anno 2001 dopo il quale però si era registrato un incremento del 6%, dovuto soprattutto all'allargamento dell'Unione Europea che aveva spinto le aziende tedesche ad attuare l'offshoring nei nuovi entrati. Per quanto concerne le manifestazioni del back-reshoring, invece, solo il 2.5% delle società intervistate ha implementato questo genere di decisione tra il 2004 e il 2006. Pertanto, il rapporto tra off-shoring e back-reshoring in quegli anni era di 6 a 1 (Kinkel, Maloca, 2009).

Negli anni le cose sono cambiate? Restando in territorio tedesco, la percentuale delle società attive nel back-reshoring tra il 2010 e la metà del 2012 è del 2% (in diminuzione se comparata con il 2.5% del periodo 2004-2006). Allo stesso tempo però, anche il numero di delocalizzazioni all'estero si è ridotto, pur restando comunque quattro volte superiore alle evidenze di back-reshoring (The German Manufacturing Survey; si veda De Backer et al., 2016).

Solo di recente e per il periodo compreso tra il 2010 e il 2012, sono stati resi disponibili anche dati relativi ad altri paesi europei (Austria, Svizzera, Germania, Danimarca, Spagna, Francia, Ungheria, Portogallo, Olanda, Svezia e Slovenia); si conta che circa il 4% delle aziende di questi paesi ha rimpatriato la produzione contro il 17% di quelle che avevano invece attuato l'offshoring nel decennio precedente. Tali elementi confermano quindi la netta superiorità dell'offshoring rispetto al back-reshoring: per ogni azienda che rientra ve ne sono più di tre che ancora scelgono di uscire dai confini nazionali (ibid.).

Il dibattito sugli "effetti miracolosi" del back-reshoring è ancora in corso. Alla visione positiva proposta dal sondaggio "made in America Again" elaborato da The Boston Consulting Group, secondo cui entro il 2020 il fenomeno contribuirà a creare dai 2.5 ai 5 milioni di posti di lavoro negli Stati Uniti, si contrappone l'analisi del Hackett Group (2012; si veda De Backer et al., 2016). Quest'ultima asserisce che la quantità di capacità produttiva che viene rimpatriata nei paesi domestici a malapena compensa quella che continua ad essere delocalizzata; pertanto, nonostante le evidenze del back-reshoring stiano aumentando, lo spostamento delle produzioni dai paesi ad alto costo verso i meno economicamente sviluppati rimane comunque più importante.

Inoltre, ad indebolire le speranze sul rialzo dei dati occupazionali nelle economie sviluppate è anche uno studio sviluppato dall'Offshoring Research Network della Duke University e dalla Pricewaterhouse Coopers che, basandosi su cento imprese con sede negli Stati Uniti e in Europa, ha rilevato che solo il 15% delle imprese è disposto a rientrare nei confini nazionali, mentre una percentuale analoga (14%) è piuttosto favorevole ad espandersi in luoghi dove i costi di produzione sono ancora più bassi rispetto alla Cina e ai paesi del sud-est asiatico, come lo Sri Lanka, l'Egitto e il Nicaragua (Lewin et al., 2009; si veda Savi, 2015b).

CAPITOLO 3:

L'OGGI E IL DOMANI DEL BACK-RESHORING IN ITALIA E NEGLI STATI UNITI

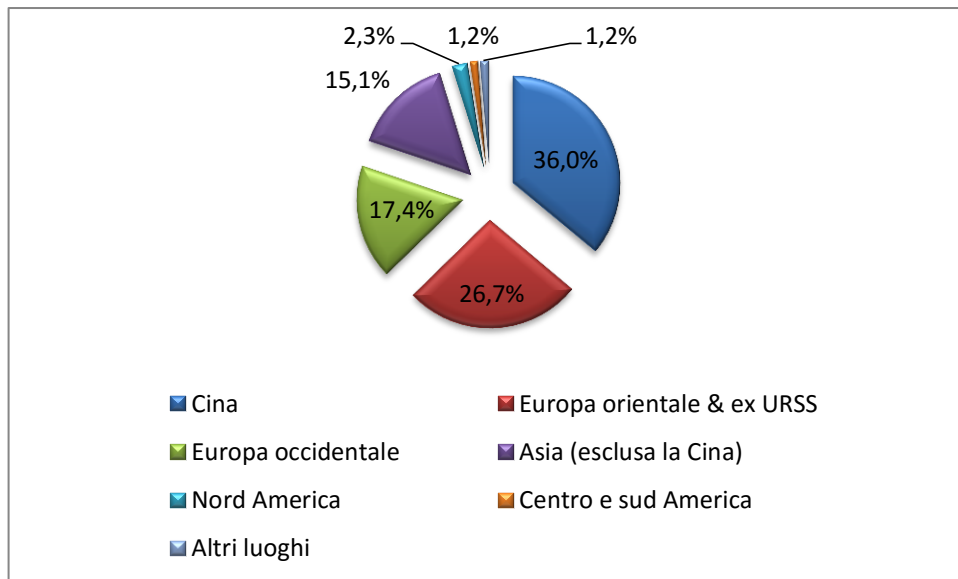
Il terzo capitolo è dedicato alla comparazione delle manifestazioni di back-reshoring dove queste sono più frequenti. L'analisi delle motivazioni che portano le aziende a rientrare negli US e in Italia sono infatti differenti e aiutano a far luce su quanto il fenomeno sia in realtà guidato dai governi e dalla mentalità dei consumatori. Il terzo paragrafo, infine, si occupa di mettere in luce quali iniziative politiche guideranno le sorti del back-reshoring in futuro.

3.1 LE PECULIARITA' DEL BACK-RESHORING NEL CASO ITALIANO: MADE IN EFFECT?

L'Italia si trova ai primi posti della classifica dei paesi con il maggior numero di casi di imprese che riportano parte delle proprie attività manifatturiere entro i confini nazionali; infatti, se a livello mondiale è successiva solo agli Stati Uniti, in ambito europeo non ha rivali (Ricciardi et al., 2015).

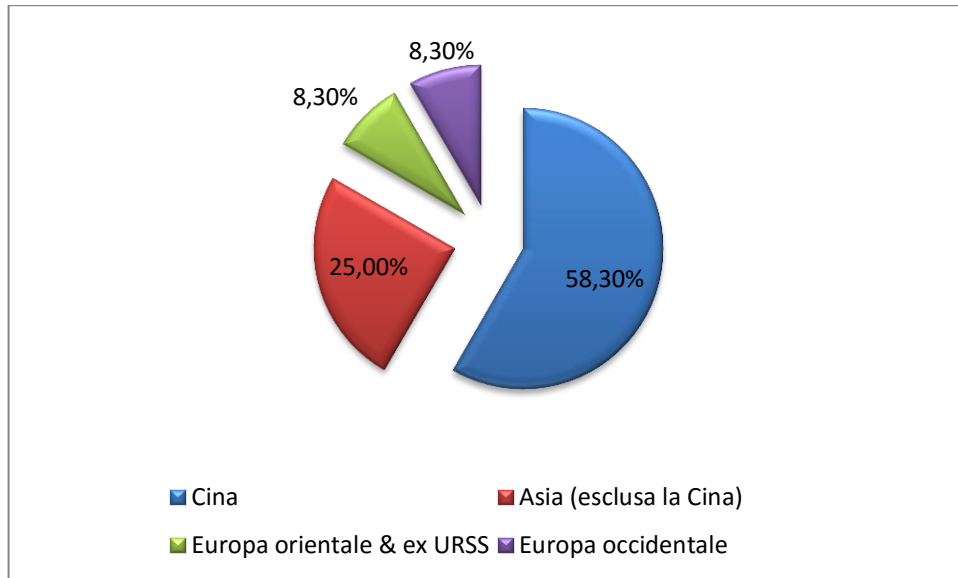
In termini generali, le discrepanze che emergono nel considerare le imprese italiane separatamente dal resto del mondo, non sono tanto relative alla sostanza, quanto piuttosto all'importanza relativa rivestita dai fattori che abbiamo visto caratterizzare il fenomeno. Invero, guardando solamente a queste ultime si rinviene ciò che era emerso considerando anche tutti gli altri paesi: la Cina è il luogo che viene abbandonato con maggiore frequenza. Che si tratti di imprese intenzionate a rientrare proprio in casa madre o che decidano di continuare a produrre all'estero ma avvicinandosi al paese d'origine, le dismissioni delle attività dal territorio cinese superano di gran lunga quelle dalle altre regioni geografiche. Tuttavia, rispetto alle tendenze globali, i Paesi dell'est Europa hanno un peso notevolmente maggiore; se a livello globale vengono abbandonati dall'11.1% delle imprese, nel singolo caso italiano contano invece per il 26.7% dei casi (ovvero più del doppio), (si veda figura 8 comparata a figura 3).

Figura 8 - Back-reshoring: luoghi di partenza dei rientri diretti in Italia



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014

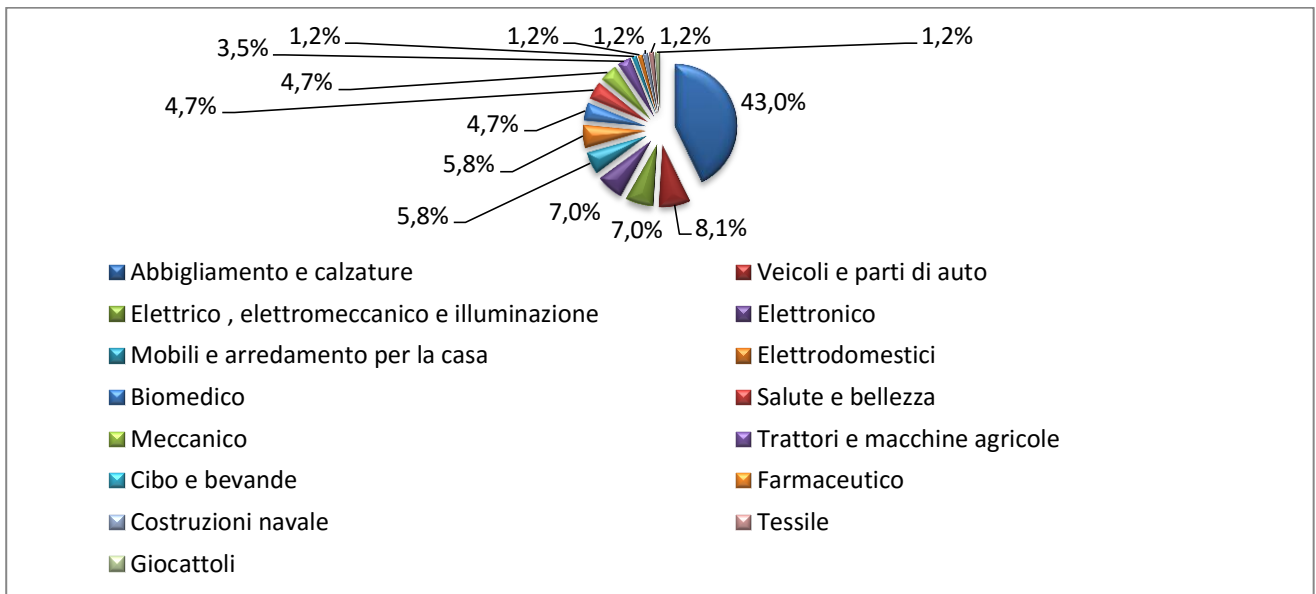
Figura 9 - Near-reshoring: ripartizione per paese «abbandonato» (evidenze Italia)



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014

Anche a livello settoriale le disuguaglianze tra l'Italia e il resto del mondo riguardano principalmente il rilievo che viene dato ai fattori in termini relativi più che assoluti. Vale a dire che se il settore tessile e calzaturiero conta per il 19.3% in generale (si veda figura 4), nel singolo caso italiano annovera ben il 43% delle evidenze di attività riportate nel paese d'origine (figura 10).

Figura 10 – I settori più coinvolti in Italia

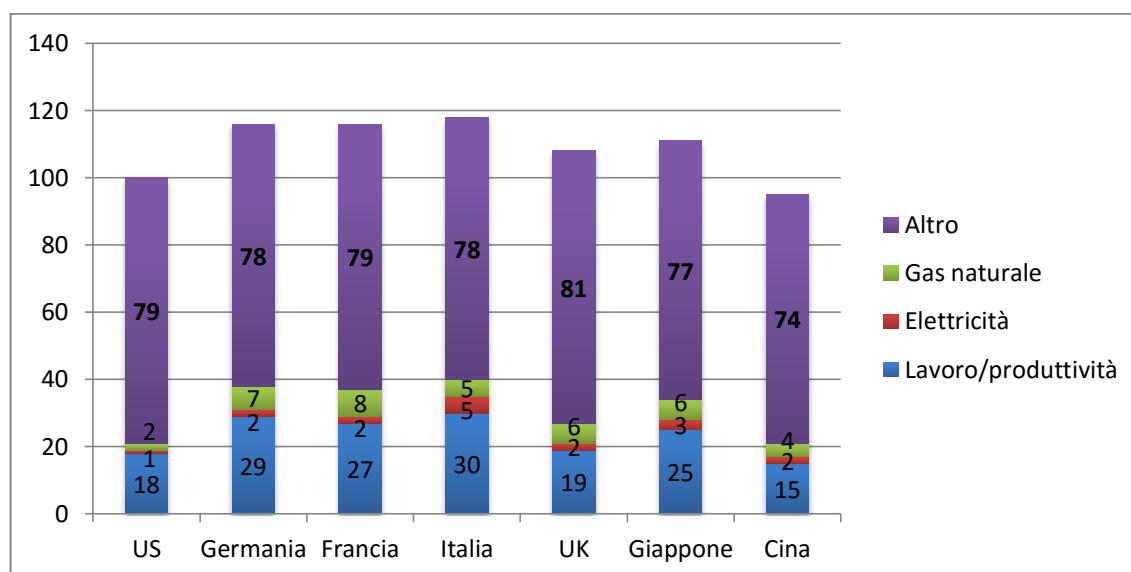


Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

E' invece per quanto concerne le motivazioni che portano le aziende a rientrare, che l'Italia si distingue dagli altri paesi. Il grafico sotto riportato, elaborato da The Boston Consulting Group

(2013), evidenzia come l'Italia sia il paese con il costo di produzione più alto in termini di lavoro ed energia

Figura 11 – Comparazione tra i costi legati alla produzione in diversi paesi



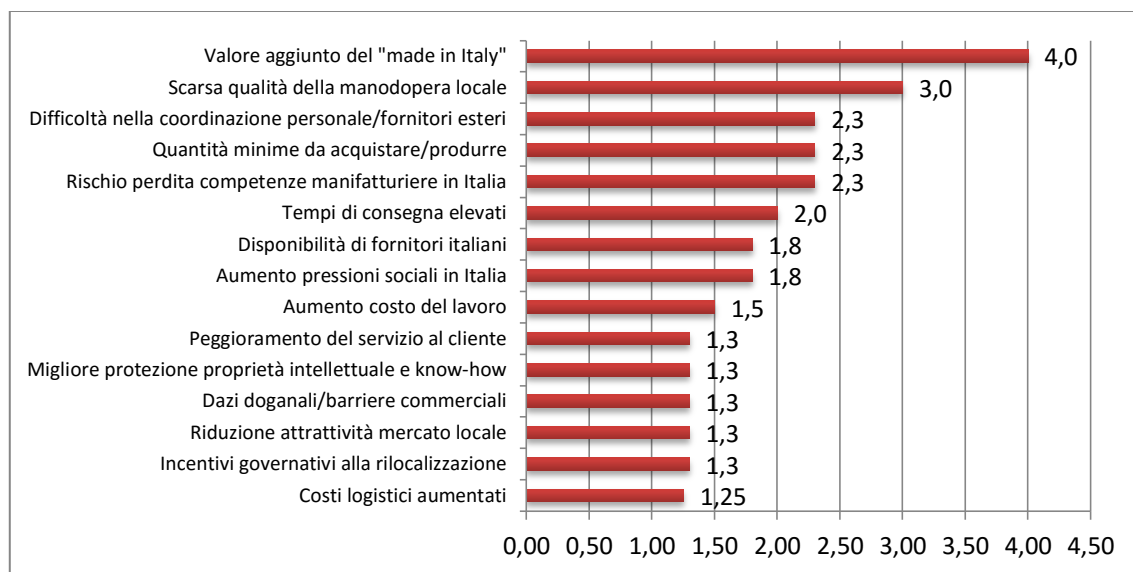
Fonte: The Boston Consulting Group, 2013

Visto l'onere elevato che produrre in Italia comporta, a rientrare sono quasi esclusivamente le attività manifatturiere a elevato valore aggiunto delle aziende di fascia alta (Savi, 2015b). Si tratta quindi delle grandi società o delle aziende operanti in settori di nicchia, quali la moda e la meccanica che riescono a compensare i costi ingenti con una migliore qualità dei prodotti o attraverso vantaggi legati all'immagine e alla reputazione dell'azienda stessa; per le realtà di medie e piccole dimensioni, invece, l'Italia rimane un paese troppo costoso (Testoni, 2014; in Savi 2015a). Per citare alcuni esempi, a tornare sono state Piquadro e Furla nel settore delle borse e della pelletteria; Ferragamo, Prada e Tod's nell'ambito del lusso e Safilo, tornata a produrre a Belluno.

Tra le altre, ad accorgersi dell'alto valore della manifattura italiana, è stata Marchon, impresa americana attiva nel settore dell'occhialeria che ha optato per trasferire a Puos d'Alpago (in provincia di Belluno) le attività della sua catena del valore di maggior rilievo: la progettazione, il centro stile, la direzione commerciale e la produzione di occhiali di lusso (ibid.). "Il personale italiano costa il 30% in più [rispetto alla manodopera cinese], ma grazie alla riduzione degli scarti, all'elevata produttività e alla professionalità dei dipendenti italiani produrre qui ci costa solo il 10% in più. E questo sovrapprezzo è ampiamente compensato dalla disponibilità dei clienti finali di acquistare un prodotto made in Italy a un prezzo maggiore" (La Repubblica, 2014). Il punto di vista riportato è quello di Claudio Gottardi, presidente e amministratore delegato di Marchon Eyewear, impresa con un volume d'affari da 900 milioni di dollari e 2.500 dipendenti nel mondo.

In gergo tecnico si parla proprio di “made in effect” inteso come quel valore aggiunto riconosciuto ai prodotti realizzati in determinato luogo, riportato al primo posto nella classifica dei motivi dei rimpatri in Italia (figura 12).

Figura 12 – Cosa porta le aziende italiane a rientrare nel luogo d'origine



Fonte: Ricciardi et al., 2015

Da sempre il marchio italiano è sinonimo di alta qualità e questo spinge le imprese a rimpatriare per soddisfare le esigenti aspettative dei consumatori e accrescere il valore da essi percepito; infatti, in un mercato come quello della moda, in cui la domanda è soggetta a improvvisi cambiamenti, la vicinanza al mercato finale rappresenta un fattore chiave per la competitività. Stiamo quindi parlando di aziende che hanno optato per un cambio di strategia, decidendo di basare il proprio vantaggio competitivo non più su agevolazioni in termini di costo ma sull'innovatività e il design del prodotto, sulla sicurezza dei processi, e sulla prossimità al mercato finale.

Tale cambio di strategia può essere operato anche solo per alcune linee di produzione. Calzedonia, ad esempio, ha destinato la produzione dei beni per cui il prezzo è un fattore chiave (e.g. intimo e calze dei marchi Calzedonia, Tezenis, Intimissimi) alla Serbia, scegliendo invece di riportare la produzione del marchio Falconeri a Trento, riconoscendone il maggior prestigio (Dainese, 2014, Mangiaterra, 2015 in Savi, 2015b).

Ma a porre l'accento sulla qualità e il prestigio delle manifatture locali non sono solamente i marchi italiani, anche numerose imprese francesi in un'ottica di near-reshoring decidono di stabilire le loro produzioni, soprattutto attinenti alla pelletteria, in Italia (ibid.). Infine, a manifestare una vera e propria preferenza per la manifattura italiana sono i consumatori asiatici come testimonia il già citato caso di And Camicie.

Al di là di questi vantaggi in termine di immagine, il sistema italiano presenta però ancora molte lacune. A non risparmiarsi nelle critiche è Stefano Dolcetta, amministratore delegato di Fiamm, la terza azienda su scala europea produttrice di batterie, che è tornata a produrre nei laboratori di Avezzano, in Abruzzo. Secondo Dolcetta, “il problema italiano è di competitività: abbiamo tuttora un costo orario tra i più alti d’Europa e un salario netto in busta paga tra i più bassi (...) che significa un cuneo fiscale contributivo molto elevato che va ridotto” (Rizzo, 2014).

Nel 2014 Fiamm ha deciso di concentrare la sua produzione di accumulatori di energia ed avvisatori acustici in un vecchio stabilimento di Avezzano ormai in disuso e che stava per essere definitivamente chiuso, per riunire il comparto produttivo a quello di ricerca e sviluppo e per ridurre al minimo i costi di coordinamento. Fu così che, in cambio di un investimento da 30 milioni di euro per ristrutturare lo stabilimento, ottenne da parte dei sindacati italiani una riduzione dei salari; nonostante il costo della manodopera italiana rimanga comunque circa tre volte maggiore di quello che Fiamm pagava a Mladá Boleslav, a compensare sono la maggiore produttività e la diminuzione degli scarti (Ricciardi et al., 2015).

3.2 I VANTAGGI DI PRODURRE NEGLI STATI UNITI, IL RUOLO DEL GOVERNO

Il Wall Street Journal (Tita, 2016) riporta che il settore manifatturiero statunitense, dove tra il 2000 e il 2010 erano stati cancellati 5.7 milioni di posti di lavoro (l'equivalente di più di un terzo della forza lavoro in questo campo), negli ultimi sei anni ne ha invece ottenuti 240.000 grazie alle aziende che hanno rivalutato l'offshoring a favore del back-reshoring ma ancor meglio, nel 2014 ha registrato un guadagno netto di 10.000 impieghi (Godt, 2016).

Come già citato, a monitorare il fenomeno del back-reshoring negli Stati Uniti dal 2010 è l'associazione Reshoring Initiative, la quale conta 357 imprese rientrate tra il 1997 e il 2014, di cui 230 (l'80,14%) dalla Cina, e riporta che la prima causa di questi rimpatri è riconducibile agli incentivi erogati proprio dal governo statunitense (Ricciardi et al., 2015).

Il “Blueprint for an America built to last”, documento del 2012 redatto dal Presidente Barack Obama, è solo uno degli esempi delle operazioni fatte per incentivare le imprese americane a tornare a produrre in patria e prevede incentivi fiscali, ridotti costi dell'energia grazie all'uso dello shale gas e la promozione del made in Usa.

“[...] Chiedetevi cosa potete fare per riportare lavoro nel vostro paese e il vostro paese farà di tutto per fare in modo che questo possa avvenire”; questo l'emblematico messaggio divulgato durante il discorso sullo stato dell'Unione agli imprenditori statunitensi proprio dal Presidente che, nel medesimo anno durante un ricevimento alla Casa Bianca, ha inoltre voluto celebrare come “eroi nazionali” coloro che avevano riportato le aziende in America. (Di Lucchio, 2014).

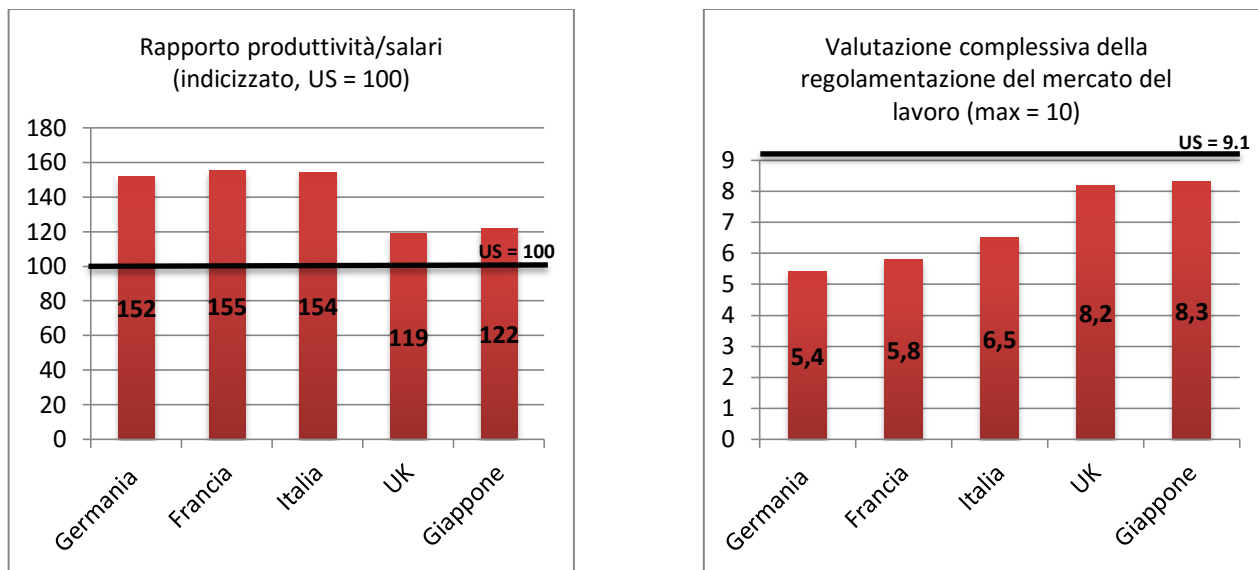
Un ulteriore slancio all'attrattività degli Stati Uniti è stato poi dato da tre iniziative promosse dall'Advance Manufacturing Partnership Steering Committee nel 2014 (Ricciardi et al., 2015); la prima, volta a favorire l'innovazione, comporta la costruzione di laboratori dedicati alla sperimentazione di nuovi prodotti e materiali; la seconda prevede invece l'organizzazione di programmi di formazione di manodopera altamente qualificata; la terza, infine, mira a generare un clima economico più favorevole facilitando alle piccole imprese l'accesso a nuove tecnologie, mercati e finanziamenti.

Visti questi incentivi pensati appositamente per favorire il reshoring, produrre negli Stati Uniti è oggi particolarmente vantaggioso. The Boston Consulting Group (2013), ad esempio, riporta che questo paese vanta uno dei costi di produzione più bassi rispetto alle altre principali economie sviluppate quali Germania, Francia, Italia, Gran Bretagna e Giappone, e i motivi sono principalmente tre:

1. In primis il costo del lavoro negli Stati Uniti è inferiore a quello delle altre potenze economiche da 1.2 a 1.6 volte (figura 13a); inoltre, come mostra il sottostante grafico a destra (figura 13b), il

mercato del lavoro statunitense è particolarmente flessibile. Secondo The Fraser Institute è addirittura il terzo nella classifica di quelli con la legislazione più favorevole (The Boston Consulting Group, 2013).

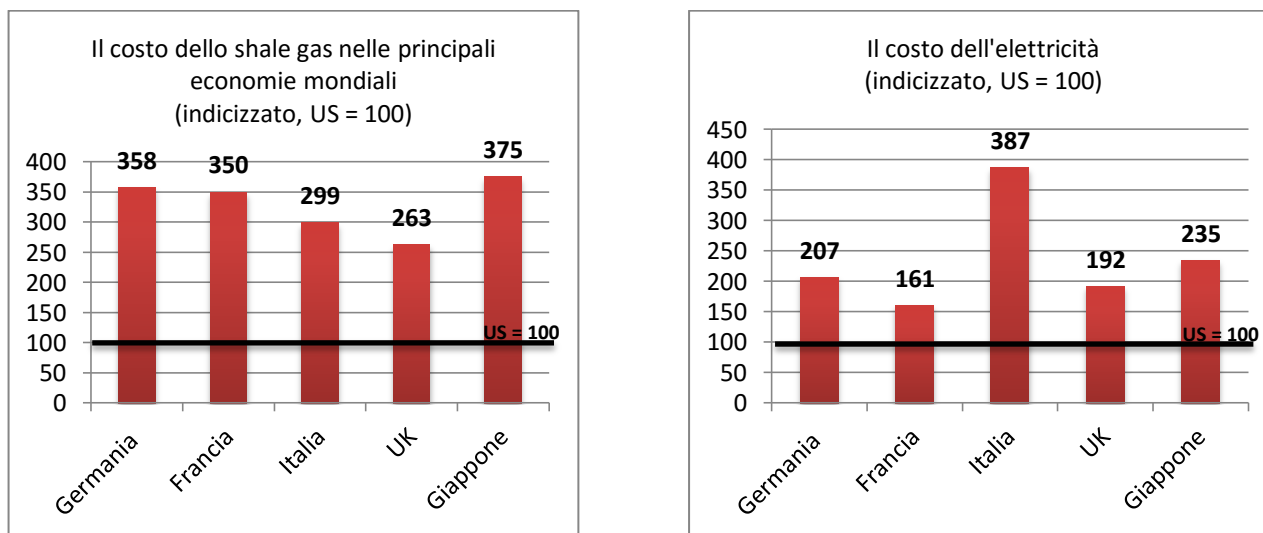
Figura 13 a/b – I tratti positivi del mercato del lavoro statunitense



Fonte: The Boston Consulting Group, 2013

- Le imprese operanti negli Stati Uniti affrontano costi dell'energia particolarmente ridotti. La crescente produzione di shale gas in questo paese, il cui quantitativo è aumentato di circa 10 volte dal 2003, ad esempio, ha consentito di ridurre il prezzo all'ingrosso dello stesso del 51%, abbattendo un'importante voce di costo delle lavorazioni manifatturiere e avvantaggiando ulteriormente le aziende statunitensi (ibid.).

Figura 14 – Comparazione dei costi dell'energia nelle principali potenze economiche



Fonte: The Boston Consulting Group, 2013

3. Il mercato statunitense è uno dei maggiori mercati per un consistente numero di merci pertanto, produrre localmente i beni destinati ad esso riduce considerevolmente i costi di trasporto che le imprese devono sostenere. Inoltre, gli Stati Uniti godono di una posizione geografica strategica; infatti, nonostante l'ammontare delle spese di trasporto dalla costa occidentale americana al Giappone sia di poco inferiore a quello richiesto per condurre un carico di merci dall'Europa al Giappone, la distanza da percorrere è però minore, garantendo quindi a questi ultimi una maggiore rapidità di risposta al mercato giapponese, per esempio (ibid.).

3.3 IL FUTURO DEL BACK-RESHORING?

Alla domanda “potrebbero aumentare le dimensioni di questo fenomeno?” Luciano Fratocchi, in un'intervista per il quotidiano internazionale Epoch Times, riferendosi all'Italia risponde con un risoluto “sì” ma pone una condizione a questa previsione: “[...] fino adesso si è trattato di decisioni volontarie delle singole imprese. Quando si creerà un contesto favorevole ai rientri, [il numero di casi di back-reshoring] aumenterà significativamente”, (Russano, 2015).

Mentre nel caso statunitense (come è stato sottolineato nel paragrafo precedente) il governo si è già attivato per incentivare la diffusione del fenomeno, per quel che concerne l'Italia ciò che questo farà in futuro per stimolare i rientri nel paese d'origine sarà fondamentale per determinare le sorti del back-reshoring; solo con un reale impegno da parte delle autorità politiche nel creare condizioni di produzione favorevoli si potrà osservare un numero crescente di rimpatri. A tal proposito lo scorso anno, in occasione di un convegno alla Farnesina a cui hanno partecipato i rappresentanti diplomatici di tutti i Membri del G20, Paolo Gentiloni e Giuliano Poletti, rispettivamente il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel presentare le riforme introdotte nel Jobs Act hanno voluto porre l'attenzione sugli effetti di queste ultime nel rendere l'Italia un ambiente più competitivo. Il Jobs Act si propone quindi di aumentare la flessibilità del mercato del lavoro per incentivare le imprese a far ritorno in casa madre e attirare investimenti esteri sperando che ciò innalzi i livelli di produzione e il tasso occupazionale (Farnesina, 2015).

L'obiettivo a livello europeo è quello di far tornare la quota del Pil proveniente dal settore manifatturiero dall'attuale 16% al 20% entro il 2020 e il back-reshoring è proprio uno degli strumenti individuati per raggiungere questo risultato (Needham, 2014; si veda Savi, 2015a). L'Europa soffre però la mancanza di una politica comune a tutti gli stati a cui invece è stata lasciata libertà di iniziativa in proposito. La tabella seguente riassume alcune delle principali politiche pro-reshoring pensate nei vari paesi europei.

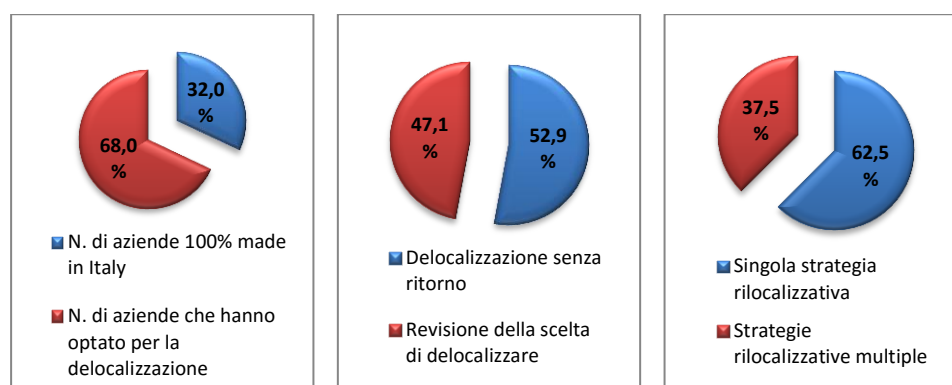
Tabella 2 – Politiche pro back-reshoring negli stati europei

	POLITICHE PRO BACK-RESHORING	COSA PREVEDONO
EU	- A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery (ottobre 2012) - Relazione Commissione per l'industria, la ricerca e l'Energia del Parlamento Europeo (2013). - Parere European Economic and Social Committee (EESC) – Consultative Commission on Industrial Change (CCMI) (2014). - For a European Industrial Renaissance (gennaio 2014)	- Supporto all'innovazione tecnologica e alla qualificazione della forza lavoro - Potenziamento delle infrastrutture - Predisposizione di centri informativi che supportino i processi di back-reshoring - Creazione di nuovi posti di lavoro - Forme di tassazione che attirino gli investimenti esteri - Agevolazioni fiscali e sussidi
UK	- Reshore UK Act (2011) - Restore UK “Government advisory service for a welcoming economy”(2011)	- Semplificazione legislativa - Aumento della flessibilità del mercato del lavoro - Diminuzione della tassazione su lavoratori e imprese - Legislazione per esentare i dividendi esteri delle imprese residenti da local taxes - Riduzione dei costi dell'energia - Attivazione del Manufacturing Advisory Service a sostegno delle imprese - Supporto per massimizzare il rapporto con le supply chain locali - Consulenza manageriale e strategica
Germania	- Germany as a competitive industrial nation (2010) - The High-tech strategy for Germany (2012)	- Sostegno all'innovazione - Agevolazione del trasferimento della tecnologia - Supporto alla formazione specialistica - Sostegno all'interazione tra settore manifatturiero e terziario avanzato
Francia	- Politiche gestite dall'Agence française des investissements internationaux (AFII)	- Tutela della qualità dei prodotti francesi: Origine France Garantie - Individuazione di un interlocutore unico per l'impresa - Calcolo del potenziale di delocalizzazione attraverso il software Colbert 2.0
Italia	- Job Act (2015)	- Mantenimento della leadership del made in Italy - Valorizzazione delle piccole e medie imprese - Riduzione della pressione fiscale sulle imprese - Miglioramento della capacità di trasferimento tecnologico - Snellimento della burocrazia - Riduzione del costo dell'energia - Sostegno alla formazione di forza lavoro qualificata

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014 e Morris, 2015.

Qual è lo scopo di fondo di tutte queste politiche? Le iniziative di ciascuno di questi paesi sono finalizzate a risollevare il settore manifatturiero e, conseguentemente, il tasso occupazionale. Il fatto che l'Italia sia il paese con il maggior numero di casi in Europa relativamente alle manifestazioni del back-reshoring, ad esempio, non le permette di risparmiarsi l'elaborazione di politiche ad hoc che ne favoriscano lo sviluppo visto che il numero di posti di lavoro delocalizzati resta ampiamente superiore rispetto a quelli originati da iniziative di back-reshoring. Un'indagine del gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group (2014) relativa a un gruppo di imprese del settore calzaturiero italiano, mostra infatti che del 68% delle aziende che avevano delocalizzato in passato, solamente il 47,1% di queste (meno della metà) ha poi rivisto la propria decisione, oltre al fatto che parte esse ha preferito optare per strategie di near-reshoring o comunque per strategie rilocalizzative multiple piuttosto che per un vero e proprio ritorno in patria.

Figura 15 – Comparazione del numero di casi di offshoring e reshoring in Italia



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014

Le leve su cui far forza per incentivare i rientri in futuro restano in tutti i casi la semplificazione delle pratiche amministrative, l'aumento della flessibilità del mercato del lavoro, la riduzione della pressione fiscale e dei costi dell'energia. Inoltre, a dare una spinta positiva al back-reshoring tutelando i prodotti made in potrebbe contribuire anche l'approvazione dell'obbligo di specificare l'origine per ciascun tipo di merce e non soltanto per il cibo. La minore disponibilità di spesa dovuta alla crisi economica, infatti, in concomitanza con le maggiori informazioni di cui i consumatori dispongono grazie alle tecnologie digitali, li porta ad essere molto più selettivi negli acquisti; oggi la pretesa è che l'intera produzione sia svolta in Italia affinché un prodotto possa considerarsi made in Italy e non soltanto l'ultima fase di quest'ultima (Di Lucchio, 2014).

In definitiva, la correlazione tra i paesi che contano il maggior numero di casi di reshoring e quelli in cui vengono stanziati gli incentivi più alti (e.g. Stati Uniti) è esemplificativa del ruolo che il governo gioca nel guidare le sorti del fenomeno. Dato che a tornare sono principalmente le aziende che all'estero non sviluppano un mercato e che una volta svanito l'effimero vantaggio relativo ai costi non hanno più alcuna convenienza a continuare a produrre lì, per favorire i rientri nel paese d'origine si rende necessario elaborare delle politiche che consentano agli industriali di costruire un vantaggio competitivo di lungo termine (Ricciardi et al., 2015). Garantire sgravi fiscali ed incentivi è una manovra politica che se nel breve periodo è in grado di attirare le imprese in casa madre, nel lungo non garantisce che esse non delocalizzino nuovamente; la detassazione dovrebbe quindi essere supportata da politiche difficilmente imitabili, dal potenziamento delle infrastrutture, dal rafforzamento del sostegno all'innovazione e alla formazione di manodopera qualificata.

CONCLUSIONE

Le scelte di localizzazione hanno natura strategica e vanno viste in una prospettiva dinamica tenendo conto che le variabili economiche su cui sono basate mutano nel tempo, per questo si richiede una certa flessibilità da parte del management nell'adattarle alle evoluzioni dello scenario globale.

La nascita del fenomeno del back-reshoring, che all'inizio era stata sbrigativamente associata all'aumento dei salari nei paesi emergenti, in realtà è risultata essere più correttamente attribuibile a una generale sottovalutazione dei costi complessivi derivanti dal produrre all'estero; gran parte delle aziende rientrate in madrepatria, infatti, attratte dai cospicui risparmi in termini di manodopera ottenibili producendo in Cina ad esempio, non hanno dovutamente considerato le ulteriori spese provenienti dalla gestione di una catena del valore dislocata in più paesi.

Nonostante vi sia un generale accordo relativamente alle cause che hanno spinto molti imprenditori a riconsiderare le loro decisioni allocative, un peso relativo diverso è stato dato alle stesse nei vari paesi. Mentre per ciò che concerne gli Stati Uniti le motivazioni del back-reshoring sono ravvisabili principalmente negli incentivi garantiti dal governo, per gli stati europei è il bisogno di flessibilità operativa e la necessità di rispondere prontamente al mercato mantenendo standard qualitativi elevati a guidare i rimpatri nel paese d'origine. In Italia, in particolare, il back-reshoring si spiega in termini di immagine o meglio, di mentalità del consumatore. Oggi la stessa qualità che in passato era associata solo alla manifattura italiana è ottenibile anche producendo altrove, l'effetto made in quindi non si riferisce tanto a caratteristiche uniche ed inimitabili che i prodotti acquistano solo se realizzati in un certo luogo ma piuttosto alla concezione che i consumatori hanno di un bene e del maggior valore che gli attribuiscono se questo viene prodotto interamente in un dato paese.

Quali dimensioni il fenomeno assumerà in futuro difficilmente possono essere stabilite con precisione, vista la mancanza di studi approfonditi e la difficoltà di raccogliere dati a riguardo. Sicuramente esso necessita di essere incentivato per poter portare ai risultati che ci si auspica (e.g. incremento dei tassi occupazionali), e per fare in modo che ciò avvenga è indispensabile un considerevole sforzo da parte dei singoli governi e delle autorità politiche nel garantire condizioni di business favorevoli nei loro paesi, rendendoli più attraenti per coloro che da questi si erano allontanati e per gli investitori esteri. In generale, da chi rientra è richiesta l'introduzione di incentivi fiscali, la defiscalizzazione dei prodotti interamente made in e lo snellimento delle procedure burocratiche; tuttavia, ad eccezione degli Stati Uniti dove politiche di questo genere sono già state attuate, negli altri stati esse sono spesso ancora solo a livello teorico.

Pur confidando nella loro futura attuazione, le speranze di poter riportare i tassi occupazionali ai livelli del passato non sembrano essere realistiche per almeno due motivazioni principali: la prima è che una moltitudine di prodotti a basso valore aggiunto continueranno ad essere fabbricati all'estero, anche se le mete verso cui verteranno le delocalizzazioni probabilmente cambieranno a favore di località che continuano a garantire costi contenuti (e.g. Vietnam); la seconda è che parte degli impieghi che verranno riportati in casa madre non si trasformeranno in nuovi posti di lavoro effettivi ma saranno svolti tramite processi di automazione. Ciò nonostante, si può almeno sperare che il back-reshoring contribuisca a frenare la crescita della disoccupazione.

In conclusione, alla luce di quanto riportato in questo elaborato, non si ritiene opportuno parlare di una vera e propria controtendenza rispetto a quella dell'offshoring riferendosi al back-reshoring, si tratta piuttosto di una scelta strategica diversa. In generale quindi, una maggiore consapevolezza dei costi totali di produzione favorirà la concentrazione delle attività della catena del valore delle aziende in prossimità del loro mercato, sia esso nel paese d'origine o in quello estero. Se in passato le imprese si muovevano verso un'unica direzione decidendo di delocalizzare all'estero le proprie produzioni, diciamo che oggi il back-reshoring si presenta più che altro come un'alternativa, anche se la frequenza con cui quest'ultima viene attuata, seppur in aumento, rimane comunque notevolmente inferiore al numero di imprese che tuttora continuano a scegliere di delocalizzare.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

ALBA, A., 2011. *Belfe chiude l'ultima fabbrica; Produzione solo in Bulgaria*. Corriere del veneto, giugno 2011. Disponibile su:

<http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/economia/2011/29-giugno-2011/belfe-chiude-l-ultima-fabbrica-produzione-solo-bulgaria-190976816264.shtml>>.

[Data di accesso: 23 giugno 2016].

ALBERTONI, F. et al., 2015. *Returning from offshore: What Do We Know?* AIB Insights, vol. 15, issue 4, ottobre 2015. Disponibile su:

http://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v15n4/v15n4_Article2.pdf.

[Data di accesso: 24 giugno 2016].

ANCARANI, A. et al., 2015. *Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures*. International Journal of Production Economics, vol. 169, p.141-155, novembre 2015.

Disponibile su: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.031>>.

BENNA, C., 2013. *Good bye Cina: tornano in Italia bici, trekking e attacchi hi-tech*. La Repubblica, Economia & Finanza, luglio 2013. Disponibile su:

<http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/07/22/news/good-bye-cina-tornano-in-italia-bici-trekking-e-attacchi-hi-tech-63441750/>>.

[Data di accesso: 20 luglio 2016].

BROWN, S., 2014. *Whirlpool Decision To Reshore Nearly 400 Jobs Is A Testament To The Stength Of Ohio Workers And Manufacturing*. Sherrod Brown, Senator for Ohio. 14 marzo 2014.

Disponibile su: <https://www.brown.senate.gov>> [Data di accesso: 5 Luglio 2016].

DI LUCCHIO, M., 2014. *Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia*. La buona economia, maggio 2014. Disponibile su:

<http://www.economyup.it/made-in-italy/1095-ecco-perche-le-aziende-tornano-a-produrre-in-italia.htm>>. [Data di accesso: 7 agosto 2016].

DE BACKER, K. et al., 2016. *Reshoring: Myth or Reality?* OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 27. OECD Publishing, Parigi, gennaio 2016. Disponibile su:

<http://dx.doi.org/10.1787/5jm56frbm38s-en>>.

ELLRAM, L.M. et al., 2013. *Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision*. Journal of Supply Chain Management, 49: 14–22, aprile 2013.
doi: 10.1111/jscm.12019

ELLRAM, L.M., 2013. *Off-shoring, Reshoring and The Manufacturing Location Decision*. Journal of Supply Chain Management, vol. 49, issue 2, pp. 3-5, aprile 2013.

Farnesina, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, 2015. *Gentiloni e Poletti illustrano il Jobs Act ai rappresentanti diplomatici dei membri del G20*, luglio 2015.
Disponibile su:
http://www.esteri.it/mae/it/sala_stampa/archivionotizie/approfondimenti/2015/07/gentiloni-e-poletti-illustrano.html. [Data di accesso: 5 agosto 2016].

FRATOCCHI, L. et al., 2011. *Manufacturing Back-shoring: A Research Agenda for an Emerging Issue in International Business*. Luglio 2011. 37th European International Business Academy Annual Conference 2011, ASE, Bucharest, 8-10 Dicembre.
Disponibile su: <http://ssrn.com/abstract=2333127>. [Data di accesso: 24 giugno 2016].

FRATOCCHI, L. et al., 2013a. *Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What is Changing after the financial Crisis?* Gennaio 2013. 40th Academy of International Business UK & Ireland Chapter 2013, Aston Business School, Birmingham, United Kingdom, 21-23 marzo 2013 . Disponibile su: <http://ssrn.com/abstract=2333111>. [Data di accesso: 25 giugno 2016].

FRATOCCHI, L. et al., 2013b. *Manufacturing Back-Reshoring - An Exploratory Approach for Hypotheses Development*; settembre 2013. XXIV Riunione Scientifica Annuale Associazione italiana di Ingegneria Gestionale, "Entrepreneurship, innovation and the engine of growth", Politecnico di Milano, Milano, 2013 ottobre, 17-18.
Disponibile su: <http://ssrn.com/abstract=2333106>.

FRATOCCHI, L. et al., 2014. *When manufacturing moves back: Concepts and questions*. Journal of purchasing & Supply Management, marzo 2014, vol.20(1), p.54-59. Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409214000053>. [Data di accesso: 23 giugno 2016].

FRATOCCHI, L. et al., 2016a. *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*. Sinergie Italian Journal of Management, [S.l.], febbraio 2016. ISSN 0393-5108. Disponibile su: <http://theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/1105>. [Data di accesso: 21 giugno 2016].

FRATOCCHI, L. et al., 2016b. *Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 46, iss.2, pp.98-127. Disponibile su: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131>.

FRATOCCHI, L., *Il Back-reshoring come opportunità per il Sistema Italia. Il contributo delle aziende ANIE*.

GRAY, et al., 2013. *The Reshoring Phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do*. Journal of Supply Chain Management, aprile 2013. Vol. 49, issue 2, pp. 27-33. Disponibile su: <https://www.researchgate.net/publication/264364709>.

GODT, N., 2016. *Reshoring's Impact on U.S. Manufacturing*. Eisneramper, Accountants & Advisors, giugno 2016. Disponibile su: <http://www.eisneramper.com/reshoring-impact-manufacturing-0616.aspx>. [Data di accesso: 7 agosto 2016].

KINKEL, S., MALOCA, S., 2009. *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective*. Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 15, issue 3, settembre 2009, pp 154-165. Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409209000387>. [Data di accesso: 27 giugno 2016].

KINKEL, S., 2014. *Future and Impact of Backshoring – Some Conclusions from 15 Years of Research on German Practises*. Journal of Purchasing and Supply Management, Vol 20, Issue 1, pp. 63-65. Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409214000065>.

LA REPUBBLICA, 2014. *Marchon, il gigante Usa degli occhiali riporta la produzione dalla Cina all'Italia* di Riva G. La Repubblica, Economia e Finanza, novembre 2014. Disponibile su: <http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/11/24>. [Data di accesso: 4 luglio 2016].

LEWIN A.Y., VOLBERDA H.W., 2014. *Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore*. International Business Review, vol. 20, issue 3, pp. 241-251, giugno 2011.

Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593111000321>>.

MOSER, H., 2012. *Best practices in Deciding to Offshore or Reshore Manufacturing*. AME/APQC Benchmarking CoP Virtual Networking Event, 17 luglio 2012. Disponibile su: <http://www.ame.org/>.

MOSER, H., 2013. *Manufacturing*. Economic Development Journal, inverno 2013, vol. 12, nr . 1.

MORRIS, P.E., 2015. *Il reshoring: la nuova frontiera per lo sviluppo best practices in Europa e in Italia*. Delocalizzazione o rilocalizzazione perchè? ASSPECT, Associazione per la Promozione della Cultura tecnica. 11 maggio 2015.

NUTTAL, C., 2012. *Intel's chip plans bloom in Arizona desert*. The Financial Times, 22 gennaio 2012.

OBAMA, B., 2012. *Blueprint for an America built to last*. The White House, 24 gennaio 2012. Disponibile su: <https://www.whitehouse.gov/blog/2012/01/24/blueprint-america-built-last>>.

RESHORING INITIATIVE. Bringing Manufacturing Back Home. <http://www.res ShoreNow.org/>. [Data di consultazione: 30 giugno 2016].

RICCIARDI, A. et al., 2015. *Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese*. IPE Working Paper, 5, settembre 2015. Disponibile su www.ipeistituto.it.

RIZZO, P., 2014. *Il Reshoring e l'Italia Pioniera: Quando il Bel Paese Arriva Prima degli Altri*, luglio 2014. Disponibile su: <http://www.smartweek.it/il-reshoring-e-litalia-pioniera-quando-il-bel-paese-arriva-prima-degli-altri/3/#>>. [Data di accesso: 1 luglio 2016].

RUSSANO, M., 2015. *Sempre più aziende italiane tornano nel Bel Paese. Cina la più colpita dal back-reshoring*. Epoch Times, luglio 2015. Disponibile su: <http://epochtimes.it/n2/news/sempre->

[piu-aziende-italiane-tornano-nel-bel-paese-e-il-backreshoring-2091.html](http://www.rivisteweb.it/doi/10.12830/79762)> [Data di accesso: 6 agosto 2016].

SAVI, P., 2015a. *Back-reshoring, green economy e industrie culturali: possibilità e limiti per le piccole imprese*. Quaderni di ricerca sull'artigianato, 2015, pp. 61-88. Disponibile su: <https://www.rivisteweb.it/doi/10.12830/79762>>. [Data di accesso: 4 luglio 2016].

SAVI, P., 2015b. *Il fenomeno del back-shoring in Italia. Strategie delle grandi e opportunità per le piccole imprese*. Economia, lavoro e società, nr. 39, II quadrimestre 2015.

TATE, W.L. et al., 2014. *Global competitive conditions driving the manufacturing location decision*. Business Horizons, vol. 57, issue 3, pp 381-390, maggio-giugno 2014. Disponibile su : <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.010>>.

TITA, B., 2016. *How to Revitalize U.S. Manufacturing*. The Wall Street Journal, giugno 2016. Disponibile su: <http://www.wsj.com/articles/how-to-revitalize-u-s-manufacturing-1465351501>> [Data di accesso: 7 agosto 2016].

THE ECONOMIST, 2013. *Reshoring manufacturing - Coming home*. 19 gennaio 2013 Disponibile su: <http://www.economist.com/news/special-report/21569570-growing-number-american-companies-are-moving-their-manufacturing-back-united>>. [Data di accesso: 8 luglio 2016].

THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2013. *Made in America Again. Behind the American Export Surge. The U.S. as one of the developed world's Lowest-Cost Manufacturers*. Agosto 2013.

Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2014. *Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*. novembre 2014.