



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Il fenomeno del Reshoring: le imprese tornano in Italia?"

RELATORE:

CH.MO PROF. BELUSSI FIORENZA

LAUREANDO/A: Cirtica Ana Maria

MATRICOLA N. 1138385

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: OFFSHORING	3
1.1 Globalizzazione e contestualizzazione del fenomeno Offshoring.....	3
1.2 Definizione del fenomeno Offshoring. Differenze con Outsourcing	6
1.3 Drivers dell'offshoring: Vantaggi e opportunità	8
1.4 Rischi e criticità	11
CAPITOLO 2: RESHORING	13
2.1 Definizione e descrizione del fenomeno Reshoring.....	13
2.2 Drivers: Da cosa dipendono le scelte di riportare la produzione nel Paese di origine?	16
2.3 I numeri: il fenomeno in Italia	19
2.4 Il ruolo dell'Unione Europea e dell'Italia.....	23
CAPITOLO 3: EVIDENZE EMPIRICHE: CASI ITALIANI	27
3.1 Reshoring: tornare al made in Italy o strategia di marketing?.....	27
3.2 Benetton.....	30
3.3 Diadora	32
3.4 Falconeri	33
CONCLUSIONI	34
BIBLIOGRAFIA	37

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni gli effetti della globalizzazione hanno stravolto completamente le strategie d'impresa e il commercio internazionale. Oggi le imprese si trovano a competere in un contesto più eterogeneo rispetto al passato. Con la globalizzazione è avvenuto un vero e proprio “esodo” di aziende, attraverso la delocalizzazione delle varie attività produttive oltre i confini nazionali, ovvero si è verificato il fenomeno dell'offshoring. Questa strategia fu utilizzata al fine di trovare condizioni economiche più favorevoli, le quali consentivano alle imprese di rimanere competitive in un contesto sempre più globale.

Tuttavia, da alcuni anni si è riscontrata una tendenza inversa: ovvero il fenomeno del reshoring. Le iniziative di reshoring prevedono il rientro nel Paese di origine delle attività produttive precedentemente delocalizzate in Paesi esteri, sia nella forma di produzione in stabilimenti di proprietà dell'impresa stessa che di acquisto da fornitori locali. Tra le cause principali le aziende riscontrano un considerevole incremento dei salari nei Paesi di destinazione, l'aumento dei costi logistici e di energia e i rischi e le criticità collegati a una lunga catena di fornitura.

Negli Stati Uniti questo processo è stato intrapreso anche da colossi industriali come Apple, Ford Motor Company, General Electric, Google e anche da imprese di dimensioni inferiori come IKEA, Emerson ecc. Questo è stato reso possibile soprattutto grazie agli incentivi¹ messi a disposizione da parte del governo americano.

Partita dagli Stati Uniti, questa tendenza negli ultimi anni ha preso piede anche in Europa.

Il reshoring ha interessato anche l'Italia, in quanto molte aziende italiane hanno annunciato di aver effettuato questo processo o di aver intrapreso questa direzione.

Ad oggi, tuttavia, non ci sono presenti Banche Dati complete riguardo al fenomeno del reshoring.

Questo elaborato si pone il fine di portare una riflessione su come si sta evolvendo questo fenomeno in Italia, portando anche alcuni casi pratici di imprese del settore tessile-moda che hanno affermato di aver effettuato questa scelta di rilocalizzazione.

Nel primo capitolo si ha la descrizione del fenomeno di offshoring, partendo dall'analisi del contesto e delle varie definizioni del fenomeno nella letteratura.

A seguire, si analizzeranno i vantaggi e gli svantaggi di questo processo. Il secondo capitolo, esplora la definizione del fenomeno del reshoring, l'analisi dei drivers e delle cause alla base di questo processo, l'analisi del fenomeno in Italia e il ruolo dell'Unione Europea e del governo italiano.

¹ In particolare attraverso il programma “Section 48C”, il “Blueprint for an America built to last” e le iniziative dell'Advanced Manufacturing Partnership Steering Committee

Infine, l'ultimo capitolo è dedicato alla riflessione sulle politiche che ne guideranno l'evoluzione in futuro del fenomeno del reshoring, anche analizzando alcuni casi italiani di imprese che affermano di aver riportato le attività di produzione in patria.

CAPITOLO 1: OFFSHORING

1.1 Globalizzazione e contestualizzazione del fenomeno *offshoring*

L'economia mondiale, negli anni recenti, è diventata sempre più aperta ed integrata. Di fatto, l'internazionalizzazione è uno dei fenomeni più pervasivi del nostro tempo. L'internazionalizzazione influenza e caratterizza i sistemi socio-politici, le tendenze culturali, l'organizzazione e il comportamento degli attori economici. Questi ultimi sono chiamati a saper cogliere le opportunità e i vincoli offerti dall'evoluzione ambientale.

In questo contesto, a partire dagli Anni Novanta, si comincia ad adoperare il termine globalizzazione. Questo termine viene utilizzato per indicare "...un insieme assai ampio di fenomeni, connessi con la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo" (Treccani, 2017). È il fenomeno di progressiva apertura e unificazione dei mercati a livello mondiale, facilitato dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, soprattutto nel settore ICT, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti. In questo contesto si comincia a evolvere il processo di delocalizzazione della produzione. Le attività della catena del valore che un tempo erano maggiormente concentrate nel Paese di origine, cominciano ad essere riorganizzate sempre di più su scala mondiale (Caroli, 2012). Di fatto, la crescente natura globale delle imprese ha aumentato la dispersione geografica delle operations e questo ha reso le decisioni di localizzazione sempre più importanti in chiave strategica per le imprese (Meijboom, Voordijk, 2003).

Il primo fenomeno di offshoring si riconduce al 1911. La Ford Motor, società statunitense, decise di delocalizzare l'attività di assemblaggio del modello Ford T in Inghilterra a Trafford Park, per poter ridurre i costi di trasporto e servire in modo più efficiente il mercato europeo (Stringfellow, 2008). La letteratura economica, tuttavia, afferma che la vera e propria storia dell'offshoring cominci negli Anni Sessanta.

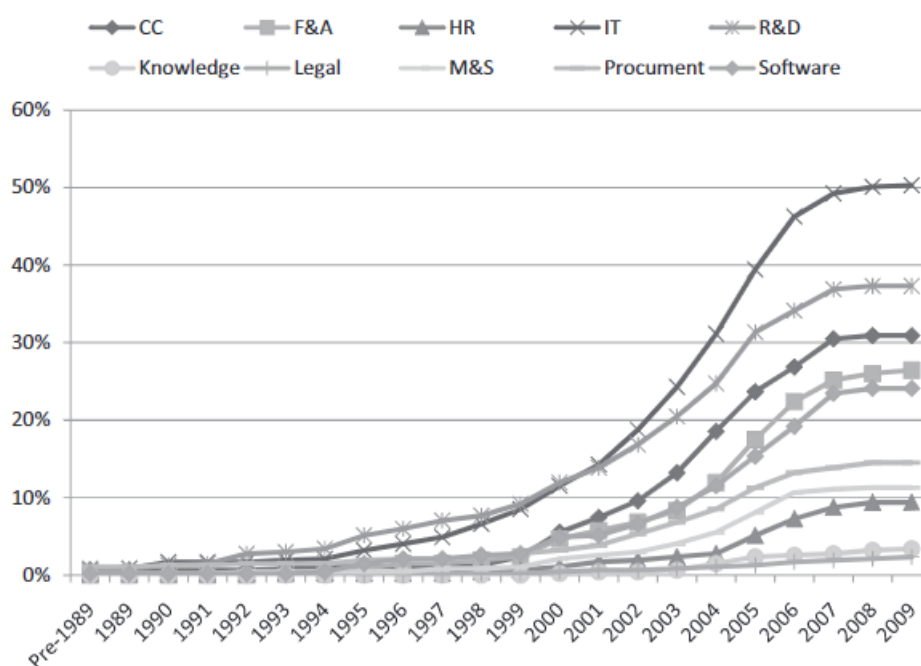
Inizialmente si trattava di portare all'estero parte delle funzioni labor intensive, ovvero i processi ad alta intensità di lavoro. In questo modo, si comincia ad intraprendere varie misure di riorganizzazione aziendale basate sul decentramento produttivo per allineare i prezzi con altre aziende in un mercato globale, che inizia ad essere sempre più competitivo. Le motivazioni principali dell'offshoring, in questa fase, riguardano la riduzione dei costi di produzione e l'accesso a nuovi mercati (Lewin e Peeters, 2006). Altre motivazioni considerevoli sono la possibilità di sfruttare politiche governative favorevoli e i minori vincoli in termini di tutela ambientale e di diritto del lavoro.

La seconda fase inizia nella seconda metà degli Anni Novanta. Secondo Lewin (2007) e Couto (2007), l'offshoring non riguarda più solamente le attività produttive, bensì si comincia ad

implementare il *service offshoring*. A seguire, le imprese cominciano a delocalizzare non solo le attività produttive svolte dai “*blue collar*”, ma anche le funzioni aziendali svolte dai cosiddetti “*white collars*” come, ad esempio, le funzioni amministrative. Questa evoluzione del fenomeno offshoring è stata resa possibile anche grazie al ruolo svolto dalle nuove tecnologie di comunicazione.

La terza ed ultima fase, in atto dagli Anni Duemila, sta espandendo l’attività di offshoring, anche ai servizi ad alto valore aggiunto come la Ricerca e lo Sviluppo, l’Ingegneria, lo sviluppo del prodotto ecc. L’offshoring comincia ad interessare non solo attività non core, ma anche le funzioni che necessitano competenze specifiche. Secondo Contractor et al. (2011), nelle strategie di offshoring intervengono nuove motivazioni come, ad esempio, il bisogno di trovare nuove idee e capitale umano al di fuori dai confini aziendali. Questo processo viene definito da Manning et al. (2008) come il “*global sourcing of science & engineering talent*”, ovvero la ricerca di talenti qualificati in giro per il mondo.

Fig. 1.1 Percentuale cumulativa della crescita di offshoring business services delle aziende per funzione



Fonte: Lewin, Volberda (2011)

Nella figura 1.1 si nota l’inizio graduale della crescita dell’offshoring dei servizi negli Anni Novanta, mentre a partire dagli Anni Duemila si ha un aumento quasi esponenziale del fenomeno.

Si nota, quindi, che la pratica dell'offshoring si è evoluta ed è mutata in modo radicale dai suoi inizi ad oggi, trasformandosi da un semplice trasferimento di attività labor-intensive fino a comprendere tasks più avanzati come quelli riguardanti l'innovazione e lo sviluppo.

1.2 Definizione del fenomeno offshoring. Differenze con outsourcing

L'offshoring è una strategia di internazionalizzazione che consiste nel delocalizzare parte del processo produttivo di beni e/o servizi in un Paese estero. Come tutte le decisioni di localizzazione, si basa sulla comparazione di alternative ed è, di conseguenza, correlato al tema di *make or buy* (Culliton, 1942). Pertanto, al termine offshoring viene spesso associato il termine outsourcing e le due voci di frequente vengono utilizzate come sinonimi. In realtà i due concetti fanno riferimento a strategie di internazionalizzazione differenti.

Nella letteratura sono presenti varie definizioni di *offshoring* e *outsourcing*.

Secondo Blinder (2006) “un posto di lavoro viene esternalizzato quando la mansione (task) viene svolta da un'altra impresa”, mentre “offshoring significa delocalizzare il lavoro in un altro Paese sia che esso rimanga all'interno dell'impresa, sia che venga affidato ad un'altra impresa”. Secondo Agrawal (2003) and Farrel (2003) l'Offshoring è il trasferimento delle attività all'estero per generare profitti “they can make more money”.

Arcari (1996) definisce l'outsourcing come “quella particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di una collaborazione tra l'azienda che esternalizza ed un'azienda già presente sul mercato in qualità di specialista”.

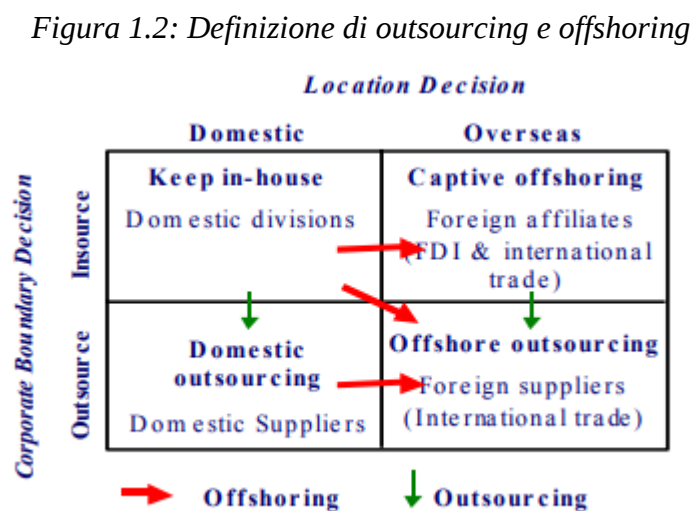
Per Grossman (2005) ed Helpman (2005) “[...], outsourcing significa di più del semplice acquisto di materie prime e semilavorati. Significa trovare un partner con cui un'impresa instaura un rapporto bilaterale in seguito ad un investimento specifico che ne consente la subfornitura di specifici beni intermedi necessari alla realizzazione del prodotto finale”. Secondo Boin et al. (1998), invece, l'outsourcing rappresenta “il processo attraverso il quale le aziende assegnano stabilmente a fornitori esterni (eventualmente con trasferimento dell'intero settore di attività), per un periodo contrattualmente definito, la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte all'interno”.

Si nota, di conseguenza, che l'elemento principale che differenzia i due concetti è la localizzazione geografica. Se alcuni tasks vengono esternalizzati entro i confini del Paese di origine si tratta di outsourcing, mentre se vengono esternalizzati a strutture in Paesi esteri questo processo diventa offshoring.

Di fatto, secondo Segnana (2010) e Bernard (2010) “Il termine offshoring si riferisce in senso lato a tutte le operazioni produttive svolte dalle imprese sui mercati internazionali, ovvero al di là dei confini nazionali del Paese. Il principale discriminante dell'offshoring è quindi la localizzazione spaziale.”

Emerge in modo chiaro la differenza tra outsourcing e offshoring. Outsourcing o esternalizzazione è il processo con cui un'impresa affida ad un fornitore esterno lo svolgimento di una o più funzioni produttive precedentemente svolte all'interno dell'impresa. L'offshoring, invece, ha luogo quando l'impresa sposta parte delle funzioni aziendali oltre i confini nazionali, indipendentemente se l'impresa instaura rapporti con fornitori stranieri oppure attraverso filiali proprie.

È possibile definire l'outsourcing e l'offshoring in base alla dimensione geografica (Location Decision) e alla dimensione del controllo (Corporate Boundary Decision), ottenendo quattro categorie (figura 1.2):



Fonte: M. Sako, (2006)

- *Keep in-house/domestic operations*: quando il processo produttivo avviene completamente all'interno di un Paese e all'interno dell'impresa stessa;
- *Domestic outsourcing*: quando l'impresa esternalizza all'interno del proprio Paese d'origine alcune funzioni, affidandole ad altre imprese;
- *Captive offshoring*: quando l'impresa delocalizza parte del processo produttivo in un Paese estero, ma tuttavia essa rimane sotto il controllo della casa madre;
- *Offshore outsourcing*: quando un'impresa esternalizza parte del processo produttivo ad un'impresa situata in un Paese estero;

1.3 Drivers dell'offshoring: Vantaggi e opportunità

Molte sono le motivazioni che guidano le decisioni di delocalizzazione. I drivers dell'offshoring, tuttavia, si possono dividere principalmente in 3 categorie: *cost drivers*, *resource drivers* ed *entrepreneurial drivers* (Roza, Van den Bosch & Volberda, 2011).

Cost drivers

Uno dei motivi principali dell'offshoring è dato dalla ricerca di ridurre i costi di produzione in generale. Tra i drivers di costo si possono considerare il costo del capitale (terreni, attrezzature, ecc), il costo del lavoro (manodopera a costo inferiore del paese di partenza) e il costo dei materiali (materie prime, semilavorati, ecc). Da precisare che il peso del livello dei salari nella decisione è inferiore per le imprese altamente automatizzate. Questi risparmi di costo determinano la possibilità per le imprese di investire in processi di miglioramento dell'efficienza produttiva e, di conseguenza, permette ad esse di essere più competitive sul mercato.

In aggiunta a questi vantaggi, i drivers di costo possono essere spiegati attraverso la Teoria dei costi di transazione (Approfondimento 1). Infatti, il basso costo della manodopera e delle materie prime non basta per spiegare il driver di costo, in quanto con l'internazionalizzazione aumentano i costi di transazione. Questo è dovuto, in parte, all'incertezza ambientale. Tuttavia, la digitalizzazione ha contribuito a diminuire i costi di transazione sbloccando l'accesso ai mercati dove i costi di produzione sono inferiori. La teoria dei costi di transazione spiega come allocare le varie attività tra mercato e azienda (hierarchy) per minimizzare i costi di transazione interni ed esterni. Si tratta, di conseguenza, di una strategia di business che permette di svolgere le attività produttive all'estero scegliendo tra transazioni di mercato o aziende di proprietà, riducendo in questo modo sia i costi di transazione sia i costi di produzione.

Approfondimento 1: Teoria dei costi di transazione

Il concetto di costo di transazione nasce con Coase con il paper “The Nature of the Firm” del 1937, dove afferma che le imprese esistono perché esistono i costi di transazione che fanno sì che il mercato non funzioni. Negli anni Ottanta la teoria dei costi di transazione ha preso piede con Williamson con il libro “Le istituzioni economiche del capitalismo”. Imprese, mercati, rapporti contrattuali. Secondo Williamson, i fattori determinanti dei costi di transazione sono:

- razionalità limitata: non è possibile prevedere tutti i possibili casi e le alternative che si possono presentare e il loro esito;
- asimmetria informativa: i contraenti non posseggono le stesse informazioni;
- opportunismo (moral hazard): i contraenti sono inclini a perseguire il proprio interesse a danno della controparte;
- investimenti specifici.

Questi fattori inseriti in un contesto di incertezza determinano il problema della contrattazione incompleta. I contratti sono incompleti in quanto non sono inseribili e verificabili tutti i termini contrattuali.

Resource drivers

Basata sulla *Resource Based View*, un'altra motivazione dell'offshoring consiste nella ricerca della vicinanza alle risorse. In quest'ottica, le risorse sono la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa e la vicinanza ad esse rappresenta un fattore fondamentale.

Tra le principali risorse si considerano:

- la manodopera specializzata a basso costo: manodopera a basso costo non presuppone necessariamente scarsità della qualità dell'offerta di lavoro. Spesso la scelta di dove delocalizzare è condizionata dal possesso da parte della popolazione di know-how tecnico necessario per le attività produttive che si intendono delocalizzare.
- la disponibilità di materie prime: la disponibilità di materie prime abbondanti o particolarmente ricercate rappresenta un elemento fondamentale nella scelta del Paese estero dove delocalizzare. La possibilità di garantirsi l'accesso alla “fonte” di materie prime rappresenta un enorme vantaggio, soprattutto considerando la tendenza di certi Paesi a sfruttare essi stessi queste risorse.

Entrepreneurial drivers

Entrepreneurial drivers rappresentano un'altra categoria di motivazioni che spingono le imprese a delocalizzare. In quest'ottica l'offshoring è uno strumento di crescita per entrare in

nuovi mercati. Secondo Schumpeter², l'imprenditorialità è l'abilità di individuare nuove opportunità e riuscire a svilupparle promuovendo "nuove combinazioni". Davidsson (1989) la definisce come la volontà di un'impresa di crescere, di esplorare e superare i confini di essa. La delocalizzazione permette di essere più vicini ai nuovi o potenziali consumatori riuscendo a capire ed interpretare le loro esigenze. Per le piccole imprese l'offshoring si traduce in una strategia di crescita. Attraverso l'offshoring esse possono perseguire una strategia di differenziazione invece di una strategia basata sulla leadership di costo. In questo modo aumenta la velocità del *time to market*. Le strategie di offshoring, di conseguenza, costituiscono una modalità utilizzata dalle imprese per creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile su scala internazionale.

Altri vantaggi dell'offshoring sono dati dai minori vincoli in termini di tutela ambientale e di diritto del lavoro, scarso potere contrattuale dei sindacati, dalle agevolazioni finanziarie e commerciali e dai vantaggi fiscali.

²Distruzione creatrice: con quest'espressione Schumpeter indicò il processo evolutivo dell'economia capitalista, nel quale il ciclo produttivo viene trasformato dalle innovazioni tecnologiche e gestionali, disaggregando l'equilibrio dei mercati ed eliminando le imprese incapaci ad innovarsi ed evolversi.

1.4 Rischi e criticità

Il processo di globalizzazione ha avuto un profondo impatto sul commercio internazionale. Con la globalizzazione si sono avuti numerosi vantaggi e opportunità come l'eliminazione dei confini alla libertà di spostamento di merci, persone, capitali, servizi, imprese ed informazioni. Ma nonostante questi benefici, la pratica manageriale dell'offshoring presenta numerosi rischi e criticità.

Il rischio principale consiste nell'aver sbagliato la scelta del Paese dove delocalizzare. Come sostiene Michael Porter, la scelta del Paese dove produrre non è una scienza esatta: "A lot of CEOs offshored too quickly and too much".

L'offshoring porta notevoli miglioramenti nello standard di vita delle persone che abitano nei paesi in via di sviluppo, ma porta anche disoccupazione nel Paese di origine. Se le fabbriche chiudono poiché delocalizzano, questo porta ad una riduzione del livello occupazionale nel Paese *outsourcer*. Questo comporta un crollo dei consumi e degli investimenti. E questo è un segnale di recessione.

Un altro aspetto critico dell'offshoring è la perdita del controllo di informazioni critiche per la competitività (Khalfan, 2004; Willcocks et al., 1995; Smith et al., 1996) e dell'aggiramento dei brevetti a tutela della proprietà intellettuale (Smith et al., 1996; Carmel e Agarwal, 2002; Monczka et al., 2005). È da considerare il rischio legato al trasferimento di know how, che è l'insieme di capacità, competenze, conoscenze, informazioni tecnologiche, esperienze e abilità necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa, sia essa manuale o intellettuale. Di conseguenza, aver trasferito il "*saper fare*", potrebbe costituire le basi per lo sviluppo manifatturiero dei Paesi emergenti.

Un altro rischio è rappresentato dalla distanza geografica e socio-culturale tra il Paese di origine e il Paese estero di destinazione (Carmel e Agarwal, 2002; Espinosa e Carmel, 2004; Ganesh, 2004). Per distanza socio-culturale si intendono le differenze di lingua, religione, istruzione, valori che caratterizzano i due Paesi. Quanto più è grande la distanza culturale tra i Paesi, tanto più difficile sarà il processo di espansione nel Paese di destinazione.

Un altro aspetto riguarda i *total cost of sourcing*. Analizzati più in profondità, ovvero considerando nel complesso i costi di trasporto, i costi doganali, i costi logistici ecc., essi possono superare il beneficio economico dato dal basso costo delle materie prime e della manodopera. Di fatto, i *total cost of sourcing* vengono compensati solo per livelli di produzione molto alti. Inoltre, la localizzazione in Paesi in via di sviluppo può richiedere investimenti specifici o idiosincratici, i quali potrebbero andare persi nel momento in cui il processo di offshoring dovesse interrompersi.

Infine, l'offshoring può causare una perdita di immagine. Elemento da considerare, soprattutto, in quei settori in cui l'immagine del prodotto è legata al Paese d'origine. Questo si potrebbe tradurre in una perdita di appeal del brand e dell'azienda. Non è da sottovalutare, inoltre, la difficoltà di monitorare e controllare se i livelli qualitativi della produzione vengono conservati. Per tutti questi motivi alcune imprese hanno trovato l'offshoring più problematico di quanto ci si aspettava. Si è riscontrato, di fatto, che le strategie di delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre generano un vantaggio competitivo sostenibile ed un incremento dei profitti. Negli ultimi anni, di conseguenza, si è assistito al processo inverso, *reshoring*, ovvero al "rimpatrio" nel Paese di origine. Questa tendenza si è osservata inizialmente negli Stati Uniti, ma in poco tempo si è sviluppata anche in Europa ed in Italia.

CAPITOLO 2: RESHORING

2.1 Definizione e descrizione del fenomeno *reshoring*

Con il termine *reshoring* si indica la decisione di riportare nel Paese di origine tutta o parte dell'attività di produzione che era stata precedentemente localizzata in un Paese estero. Oggigiorno, vengono utilizzati anche altri termini come “back-reshoring”, “on-shoring”, “insourcing”, “reverse-shoring”, “back-shoring”, “reverse globalization”, “near-shoring”, “disinvestimento estero”. Questi termini, spesso, vengono adoperati in modo intercambiabile, tuttavia, non presentano lo stesso significato.

Holz (2009) definisce il termine back-shoring come “the geographic relocation of a functional, value creating operation from a location abroad back to the domestic country of the company”. Mentre, Kinkel (2009) e Maloca (2009) definiscono il back-shoring come lo spostamento di parti della produzione sia da strutture di proprietà dell'impresa situate in Paesi esteri sia da fornitori esteri, a strutture di proprietà dell'impresa nel Paese di origine. Il termine insourcing viene definito come “the decision to reincorporate an outsourced activity within a company that had formerly been transferred to an external supplier” (Cabral et al., 2013). Mentre, quando lo spostamento della produzione si ha non nel Paese di origine ma in un Paese vicino ad esso, si ha il fenomeno definito Nearshoring (Fratocchi et al., 2014). Si tratta di un compromesso tra i vantaggi di essere più vicini alla casa madre e allo stesso tempo sfruttare un minore costo di produzione in un altro Paese.

Fratocchi et al. (2014) attribuiscono al termine back-reshoring il significato di una decisione strategica volontaria, ovvero presa dal management dell'impresa e non imposta dal Paese ospitante, di rilocalizzazione parziale o totale delle attività produttive (sia attraverso l'insourcing sia attraverso l'outsourcing) nel Paese di origine.

Una definizione simile a quella proposta da Fratocchi et al. è quella proposta da Gray et al. (2013). Essi definiscono il *reshoring* come l'insieme delle decisioni in cui l'attività produttiva viene “riportata a casa”. Gray et al. affermano che il *reshoring* è “... Fundamentally a Location Decision.” Di conseguenza, affermano che è una decisione che riguarda il “dove” vengono svolte le attività produttive, indipendentemente da “chi” le sta svolgendo.

Figura 2.1: Tipi di reshoring

		To: Onshore	
		In-House	Outsourced
From: Offshore	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Fonte : G. V. Gray et al. (2013)

La figura 2.1 mostra le quattro categorie di reshoring da essi proposte, in base alla forma di governo adottata:

- *in house reshoring*: si verifica quando le attività produttive delocalizzate all'estero vengono riportate nel Paese di origine e svolte in strutture di proprietà dell'impresa;
- *reshoring for outsourcing*: quando la produzione precedentemente realizzata all'estero viene riportata nel Paese di origine affidandola a fornitori nazionali;
- *outsourced reshoring*: quando l'impresa passa dall'affidamento delle attività produttive ai fornitori esteri ai fornitori nazionali;
- *reshoring for insourcing*: quando le attività produttive affidate ai fornitori esteri, vengono internalizzata in strutture produttive di proprietà dell'impresa nel Paese di origine.

Il fenomeno di reshoring si distingue dai concetti di de-internazionalizzazione e disinvestimento estero. Quest'ultimo consiste in una riduzione, volontaria o meno, della quota di proprietà in un investimento diretto all'estero (Boddewyn e Torneden, 1973). Benito (1997) e Welch (1997) definiscono il fenomeno della de-internazionalizzazione come "l'insieme delle decisioni manageriali, volontarie o imposte da attori esterni, che riducono l'impegno dell'impresa in contesti internazionali".

Essi suddividono il fenomeno in de-internazionalizzazioni "parziali", quando riguardano solo alcune delle attività della *value chain*, mentre si hanno de-internazionalizzazioni "totali", quando riguardano la chiusura o la cessione dell'intera consociata estera.

Fratocchi et al., (2014) differenziano il fenomeno del back-reshoring dalla de-internazionalizzazione e dal disinvestimento estero considerando:

- “l’ampiezza delle attività rilocalizzate”: mentre la de-internazionalizzazione fa riferimento all’intera controllata estera o ad alcune attività della catena del valore, il back-reshoring riguarda solamente le attività produttive;
- “la continuità delle attività” che nel caso del back-reshoring rimangono immutate, mentre nel caso di disinvestimento/de-internazionalizzazione le attività produttive potrebbero anche interrompersi completamente;
- “la proprietà e le modalità di controllo e governo delle attività di produzione”: la de-internazionalizzazione ed il disinvestimento estero si riferiscono a unità estere controllate gerarchicamente dall’impresa, invece nel back-reshoring le attività possono essere svolte da fornitori esterni e non solamente da strutture di proprietà dell’impresa;
- “la destinazione geografica delle attività che vengono rilocalizzate”: nel caso del disinvestimento internazionale la rilocalizzazione delle attività può riguardare una qualsiasi collocazione, invece, nel back-reshoring si ha la rilocalizzazione nel Paese di origine;
- “la volontarietà della decisione strategica”: il back-reshoring è il risultato di una scelta deliberata e non la conseguenza di imposizioni da parte di attori esterni, come può avvenire nel caso di disinvestimento estero e de-internazionalizzazione.

Questo elaborato segue la definizione proposta da Fraticelli et al. per il termine “back-shoring”, ma per semplicità espositiva verrà utilizzato il termine “reshoring”.

2.2 Drivers: Da cosa dipendono le scelte di riportare la produzione nel Paese di origine?

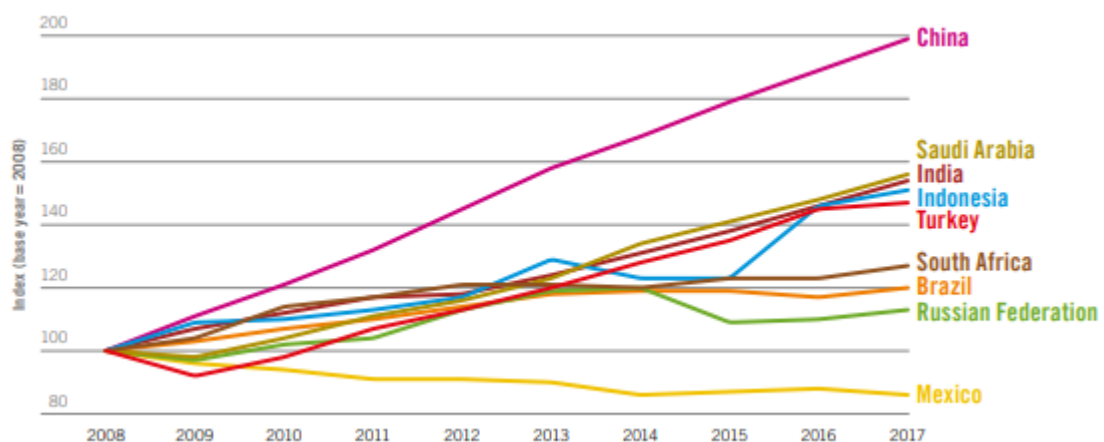
Il fenomeno del reshoring ha attirato molta attenzione negli ultimi anni. Ha interessato la ricerca accademica, le discussioni politiche, la stampa economica e la stampa generalista.

Di fatto, spesso, si sentono notizie di aziende che hanno deciso di fare dietrofront ritornando nel Paese di origine. Le motivazioni principali, che spingono un'impresa a scegliere di tornare nel Paese d'origine, hanno radice nel fallimento delle precedenti attività di offshoring. Tanto è vero che non sempre l'espatrio delle attività produttive è andato a buon fine. Ma quali sono le motivazioni delle iniziative di reshoring?

Tra i drivers principali De Backer, K. et al. (2016) riconoscono:

- l'aumento dei costi nei paesi emergenti: Negli ultimi anni i costi di produzione sono nettamente cambiati nei Paesi in via di sviluppo. Ad esempio in Cina i salari e i benefici aziendali sono quasi duplicati tra il 2008 ed il 2017, come mostrato nella figura 2.2. Inoltre si è registrato anche un aumento dei costi di energia e di logistica.

Figura 2.2: Indice dei salari reali medi del G20 (Paesi in via di sviluppo), 2008-2017



Fonte: Global Wage Report 2018/19

- la crescita della digitalizzazione dei Paesi OCSE: Le nuove tecnologie come i sensori, la comunicazione machine-to-machine (M2M), l'intelligenza artificiale stanno gradualmente trasformando le caratteristiche della produzione. Si stima che il crescente uso di queste nuove tecnologie renderà il costo del lavoro relativamente meno importante in ottica del vantaggio competitivo nelle industrie manifatturiere. Di conseguenza, la crescente digitalizzazione consentirà una produzione sempre più economica e di alta qualità nelle economie sviluppate, scoraggiando così le attività di

offshoring, favorendo il reshoring (Astrid Krenz, Klaus Prettnner and Holger Strulik, 2018).

- la sottostima dei costi totali dell'offshoring: Con l'aumento delle iniziative di offshoring, oltre ai costi operativi, logistici ecc., le imprese devono affrontare anche altri costi, i cosiddetti *hidden costs*, come ad esempio i costi di controllo e di coordinamento. È importante tenere in considerazione in un'ottica di full cost i "costi nascosti" e i rischi collegati alla gestione di una catena di valore globale (Boston Consulting Group, 2014). Spesso questi costi vanno ad erodere la redditività stimata dell'offshoring. Le catene del valore più brevi, portano vantaggi come lo speed to market, maggiore flessibilità ed una migliore capacità di personalizzazione per gli specifici mercati.
- la co-localizzazione delle attività di ricerca e sviluppo, innovazione e produzione: La separazione della funzione Ricerca e Sviluppo dalle attività di produzione potrebbe rallentare l'innovazione (Pisano and Shih, 2009). Spesso, l'importanza dei continui feedback tra queste funzioni ha spinto le imprese a co-localizzare queste attività, optando per il reshoring invece di effettuare l'offshoring della funzione Ricerca e Sviluppo.
- le potenziali minacce alla proprietà intellettuale: Molte volte sono i brevetti a tutela della proprietà intellettuale a costituire la chiave del vantaggio competitivo delle imprese. Con lo spostamento delle unità produttive in Paesi esteri sussiste il rischio della perdita del controllo di informazioni critiche e sensibili per la competitività. Di fatto, in Paesi con sistemi giuridici meno sviluppati in materia di diritti di proprietà intellettuale, i fornitori locali potrebbero diventare veri e propri concorrenti.
- il bilanciamento dei risparmi di costo con la dispersione del rischio: Con l'aumento delle iniziative di offshoring, le imprese costantemente si trovano a gestire il rischio di interruzione delle attività. Rischio che può essere dato sia dai mutevoli assetti geopolitici sia da eventuali catastrofi naturali. Infatti, una Global Chain Value molto estesa mostra punti di criticità. Un'incrinatura lungo questa catena potrebbe avere effetti disastrosi lungo tutta la catena di distribuzione (OECD, 2013).
- la vicinanza al mercato può supportare la flessibilità: La prossimità ai mercati permette di ridurre tempi di consegna e di velocizzare i tempi di commercializzazione. Al giorno d'oggi le imprese devono essere in grado di rispondere rapidamente all'evoluzione della domanda e consegnare nuovi prodotti con breve preavviso. Di conseguenza, la vicinanza al consumatore finale permetterebbe di comprendere in tempo reale le sue necessità, riducendo notevolmente il time to market. In questo modo le imprese si riguadagnano flessibilità nel processo competitivo.

Figura 2.3: Drivers del reshoring

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

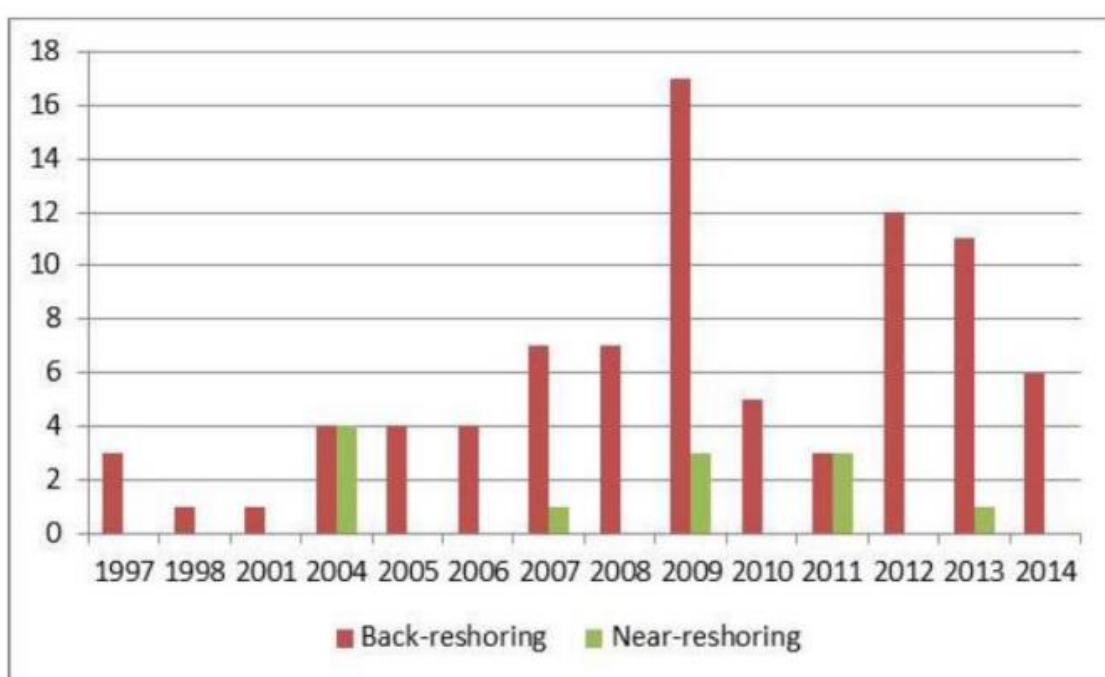
Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club (2016)

La figura 2.3, oltre alle motivazioni indicate precedentemente, al secondo posto riporta come driver l'effetto Made in. Si tratta quindi di un meccanismo che viene generato dai consumi del mercato e rafforzato dalla percezione che un prodotto "Made in Italy" produce sui potenziali consumatori. La qualità del prodotto, il suo posizionamento e la sua immagine, per il consumatore, sono strettamente collegati all'origine geografica del prodotto. Un radicato *know how* e lo svolgimento delle attività produttive in un contesto geografico caratterizzato da elevata tradizione e artigianalità costituiscono elementi di differenziazione del prodotto e apportano un valore aggiunto ad esso. Valore aggiunto che il mercato riconosce nel marchio "Made in Italy", che costituisce il terzo marchio più diffuso al mondo dopo Coca-Cola e Visa.

2.3 I numeri: il fenomeno in Italia

Il reshoring in Italia non rappresenta un fenomeno nuovo. I primissimi casi si verificarono, verso la fine degli Anni Novanta. Tuttavia, come mostra la figura 2.4, è dal 2004 che questo fenomeno comincia ad avere un trend crescente. Questa crescita raggiunge il picco nel 2009, anno in cui si verificò il maggior numero di casi di reshoring in tutto il mondo. Durante il 2010 e il 2011, questo trend si rallentò riducendosi di un terzo rispetto al 2009, per poi aumentare dal 2012 ma sostenendo un trend decrescente.

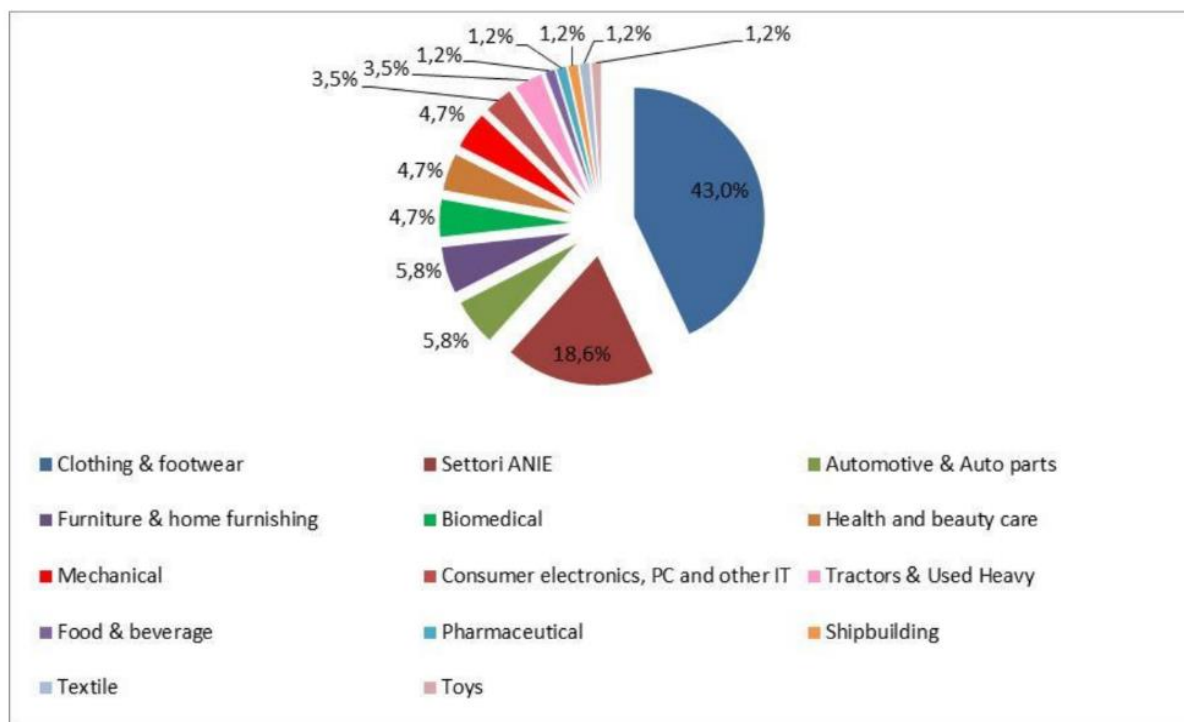
Figura 2.4: Evoluzione del fenomeno di Reshoring in Italia



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club (2014)

Secondo il gruppo di ricerca interuniversitario Uni-CLUB MoRe Back-reshoring, nel 2014 l'Italia è il primo paese in Europa per il numero di casi di reshoring, seguita da Regno Unito e Germania, e il secondo Paese al mondo, dopo gli Stati Uniti (Uni-CLUB MoRE Back-reshoring, 2014). I settori più interessati in Italia da questo fenomeno sono il settore tessile e quello calzaturiero con il 43% della totalità di casi, seguito dai settori ANIE (Associazione Nazionale Industrie Elettrotecniche ed Elettriche) con il 18.6%. Tutti gli altri settori sono interessati in misura molto marginale (figura 2.5).

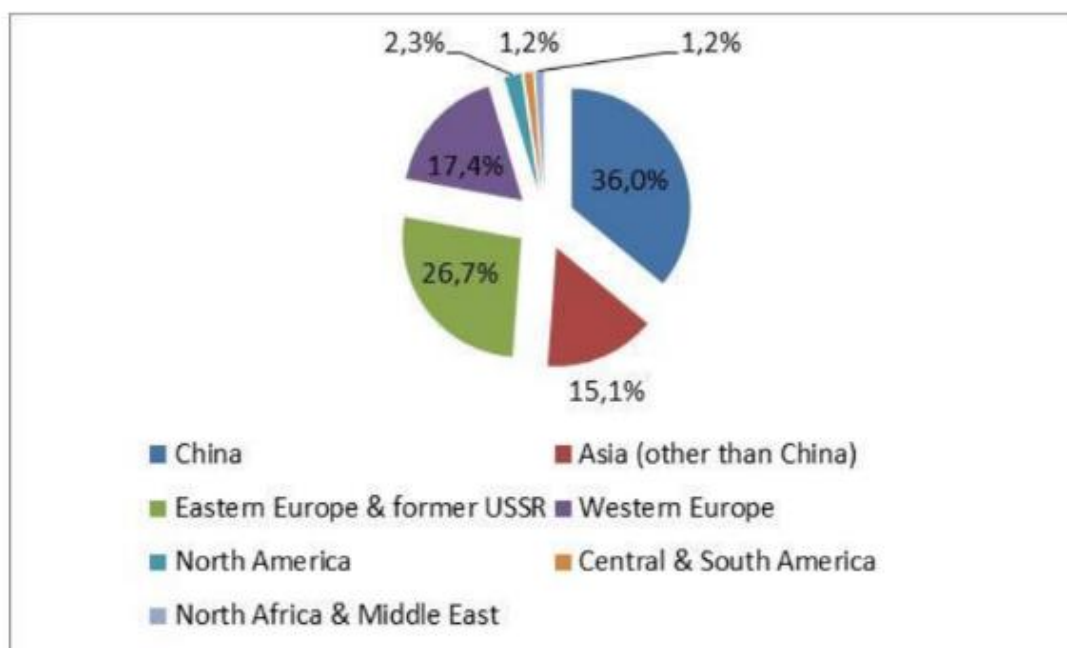
Figura 2.5: Fenomeno di Reshoring per settore



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club (2014)

La figura 2.6 mostra i Paesi di provenienza di queste iniziative di reshoring. Al primo posto si colloca la Cina, con il 36% dei casi. Seguono i Paesi dell'Est Europa, dell'Europa Occidentale, altri Paesi Asiatici ed in misura inferiore le Americhe e l'Africa.

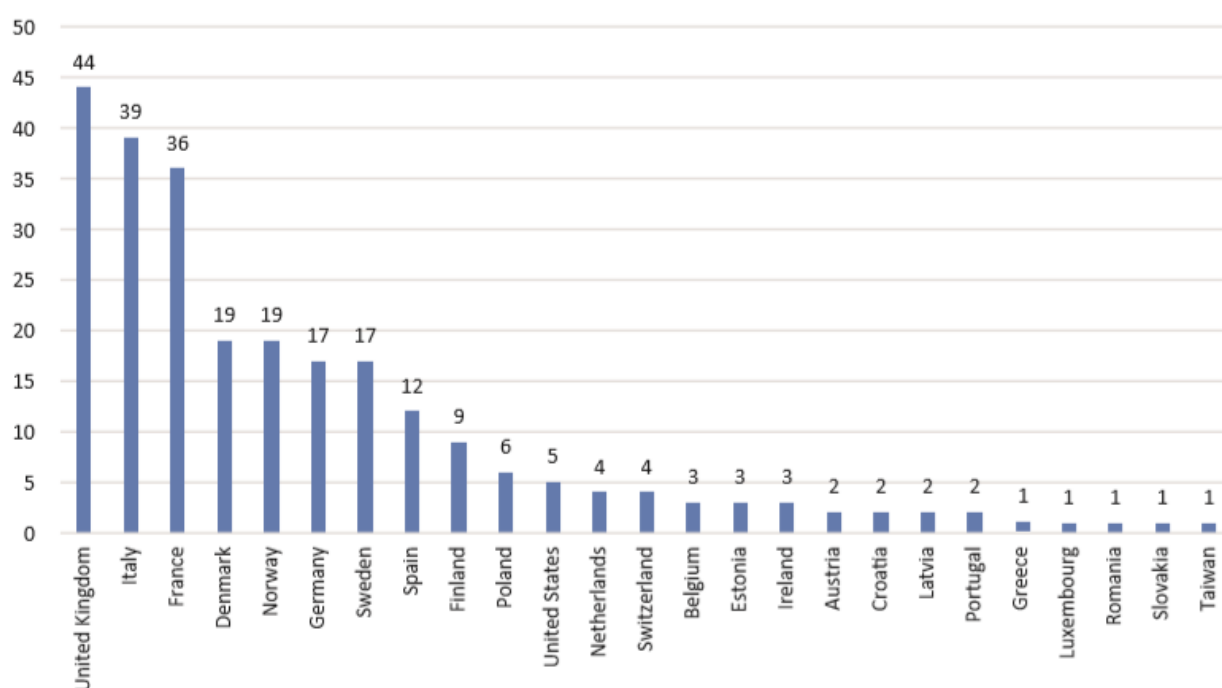
Figura 2.6: Aree di provenienza del Reshoring



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Club (2014)

Gli Stati Uniti sono il Paese dove il fenomeno del reshoring si è più esteso. Si stima che i posti di lavoro guadagnati in seguito al reshoring aggiornati al 2018 siano 749.000 (Reshoring Initiative). Sono 1292³ i casi di imprese che hanno scelto la strada del reshoring decidendo di tornare negli Stati Uniti. In Europa ed in Italia questo fenomeno ha avuto una portata decisamente inferiore. Secondo il Report “Reshoring in Europe: Overview 2015–2018” dell’European Reshoring Monitor, tra il 2014 e il 2018 in Italia si sono verificati 39 casi di reshoring. La figura 2.7 mostra i dati aggiornati al 2018, segnalando al primo posto il Regno Unito con 44 casi di reshoring e al terzo posto la Francia per un totale di 36 casi.

Figura 2.7: Numero dei casi di Reshoring per paese tra 2014 e 2018

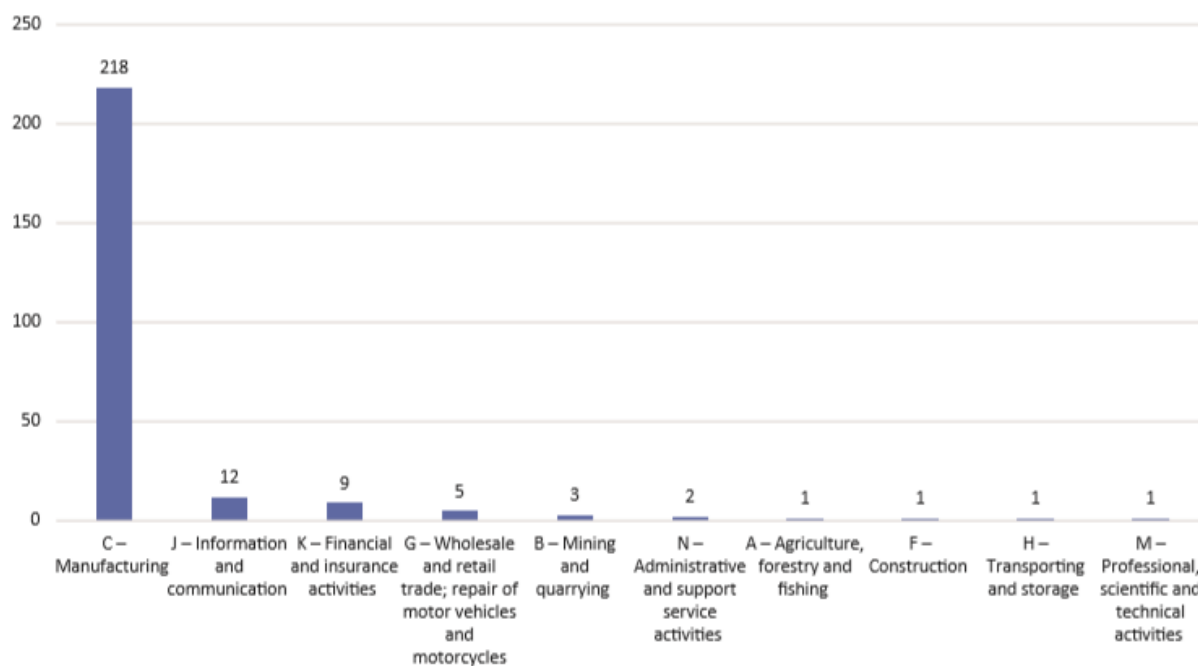


Fonte: Eurofound (2019), Reshoring in Europe: Overview 2015–2018

Il Report citato precedentemente analizza 253 casi di reshoring raccolti dal European Reshoring Monitor. La figura 2.8 mostra che il settore più interessato da questo fenomeno è quello manifatturiero (218 casi), seguito da quello dell’Informatica e Comunicazione (12 casi) e da quello delle Attività Finanziarie e Assicurative (9 casi). Di conseguenza, si nota la netta prevalenza delle iniziative di reshoring nel settore Manifatturiero.

³ Dato aggiornato al 1° gennaio 2019, Reshoring Initiative Database.

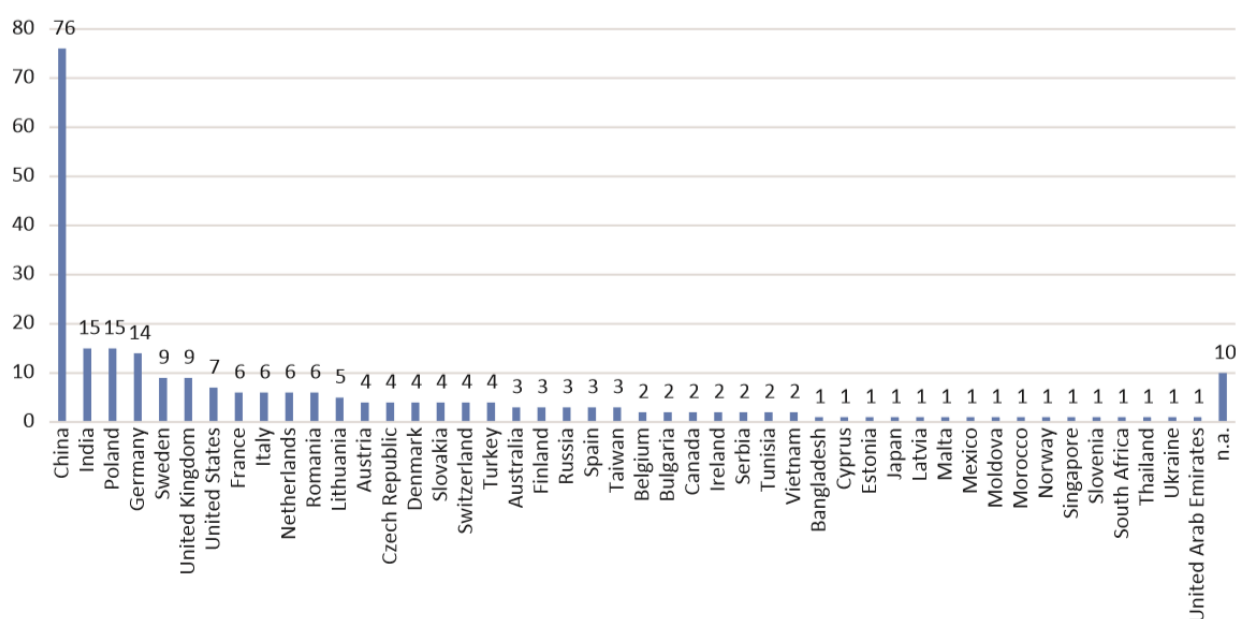
Figura 2.8: Numero dei casi di reshoring e settore



Fonte: Eurofound (2019), *Reshoring in Europe: Overview 2015–2018*

La figura 2.9 mostra al primo posto tra i Paesi di provenienza delle iniziative di reshoring la Cina con 76 casi. Al secondo e terzo posto, ma con una differenza enorme rispetto alla Cina, si collocano l'India e la Polonia, con 15 casi di reshoring per Paese.

Figura 2.9: Aree di provenienza



Fonte: Eurofound (2019), *Reshoring in Europe: Overview 2015–2018*

2.4 Il ruolo dell'Unione Europea e dell'Italia

Vista la portata del fenomeno del reshoring l'Unione Europea e i governi dei singoli Stati, hanno cominciato ad attuare delle politiche per favorire il rientro delle imprese. Tuttavia, in quest'ottica l'Europa è molto lontana dagli Stati Uniti, dove le politiche attuate dal governo hanno avuto un ruolo cruciale.

Nel 2014, nel documento «Riportare le industrie nell'UE nel quadro del processo di reindustrializzazione» pubblicato sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea (Iozia, LEIRIÃO, 2014), sono presenti una serie di raccomandazioni varate dal Comitato Economico e Sociale Europeo per la Commissione Europea, relative a misure da adottare per sostenere il reshoring e la reindustrializzazione dell'Unione Europea, quali:

- “disegnare politiche per accelerare l'innovazione e la produttività per creare vantaggio competitivo;
- identificare nuovi strumenti bancari per facilitare l'accesso ai finanziamenti e accelerare gli investimenti richiesti;
- promuovere azioni per assicurare la partecipazione delle industrie manifatturiere europee a tutte le fasi della catena di valore;
- facilitare la reindustrializzazione e il rimpatrio integrati in una politica industriale europea sostenibile che si focalizzi su investimenti, tecnologie, imprenditoria, formazione, innovazione, ricerca, prezzi energetici, infrastrutture, commercio, ecc.;
- sollecitare il bisogno di una regolamentazione coerente, stabile e sicura;
- assicurare l'effettivo funzionamento del mercato interno;
- promuovere una legislazione ambientale coerente con i cicli di competitività ed investimento dell'industria europea;
- garantire l'ammodernamento delle infrastrutture;
- finanziare i fabbisogni delle imprese;
- sostenere la politica energetica europea;
- assicurare lavori qualificati nel mercato in Europa;
- affrontare la mancanza di capacità e competenze nell'industria manifatturiera;
- sviluppare un sistema efficace di gestione delle risorse umane che promuova l'attività e le competenze professionali e l'innovazione, ma soprattutto sfrutti le possibilità creative offerte da soggetti della società civile come le associazioni nazionali ed europee di ingegneri e ricercatori.”

Oltre a queste raccomandazioni, il Comitato sollecita gli Stati membri a realizzare nuovi distretti industriali aggiornati tecnologicamente, rinnovare i processi di produzione per poter promuovere i requisiti della politica di sviluppo sostenibile e realizzare un sistema fiscale più equilibrato per poter attrarre gli investimenti FDI.

Per favorire il processo di re-industrializzazione, l'Unione Europea ha aumentato i mezzi finanziari disponibili per le imprese.

In particolare, sono stati istituiti una serie di progetti e programmi volti a favorire le imprese.

Tra questi:

- Europa 2020 è la strategia decennale dell'Unione europea per la crescita e l'occupazione, varata nel 2010. I 5 obiettivi che l'UE è chiamata a raggiungere entro il 2020 sono:
 - Occupazione: innalzamento al 75% del tasso di occupazione;
 - R&S: aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo al 3% del PIL dell'UE;
 - Cambiamenti climatici e sostenibilità energetica: riduzione delle emissioni di gas serra del 20% rispetto al 1990; 20% del fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili e aumento del 20% dell'efficienza energetica;
 - Istruzione: Riduzione dei tassi di abbandono scolastico precoce al di sotto del 10% e aumento al 40% dei 30-34enni con un'istruzione universitaria;
 - Lotta alla povertà e all'esclusione sociale: ridurre il numero di persone a rischio almeno di 20 milioni di unità.
- Horizon 2020 è il più grande programma mai realizzato dall'Unione europea (UE) per la ricerca e l'innovazione. È lo strumento finanziario con la disponibilità di quasi 80 miliardi di euro di finanziamenti per un periodo di 7 anni (2014-2020).
- Cosme (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) è il programma europeo per la competitività delle imprese e PMI, valido per il periodo 2014-2020, ha l'obiettivo di favorire l'accesso ai finanziamenti. La disponibilità finanziaria è stimata a circa 1,3 miliardi di euro.
- SPIRE (Sustainable Process Industry through Resource and Energy Efficiency): è il partenariato pubblico-privato integrato nei programmi di finanziamento di Horizon 2020 per i temi che riguardano l'ottimizzazione energetica delle risorse e dei processi in otto diversi comparti industriali. Si propone come obiettivo primario il raggiungimento delle principali sfide del programma Europa 2020. Il budget totale è stimato per 900 milioni di euro, valido dal 2013 al 2020, e riguarda i settori della

chimica, dell'acciaio, del cemento, della ceramica, dei minerali, dei metalli non ferrosi, dell'acqua industriale e dell'ingegneria di processo.

- I fondi strutturali e di investimento europei (fondi SIE), per il periodo tra il 2014 e il 2020, sono disponibili per gli Stati membri per un importo di almeno 100 miliardi di euro. Riguardano i settori: ricerca e sviluppo, tecnologia industriale, gestione sostenibile delle risorse naturali e piccole imprese.

In Italia i maggiori interventi per favorire il reshoring sono stati effettuati a livello regionale. Un esempio è la Legge Regionale dell'Emilia-Romagna 14/2014 per la Promozione degli Investimenti atta a favorire l'afflusso di investimenti nazionali ed esteri sul territorio e nelle imprese regionali. Le società richiedenti, che sono selezionate in base al settore di appartenenza, al livello di innovazione tecnologica e alla sostenibilità ambientale dei loro processi di produzione, possono ricevere benefici in termini di incentivi fiscali e finanziari, nonché una riduzione delle tempistiche per le autorizzazioni amministrative.

Altra iniziativa è il “Contratto di insediamento”⁴ in Piemonte. Possono beneficiarne le imprese piemontesi che hanno delocalizzato la produzione all'estero, le imprese italiane non ancora presenti in Piemonte e le imprese a partecipazione estera. Esse possono accedere ad un contributo a fondo perduto per insediare sul territorio piemontese stabilimenti produttivi che genereranno una significativa ricaduta occupazionale. Il progetto riguarda le Grandi Imprese, ma sono altresì ammissibili all'agevolazione le PMI e gli Organismi di Ricerca che svolgono attività di ricerca collaborativa con l'impresa proponente.

Nelle Marche, nel gennaio 2016, è stato adottato l'accordo firmato tra Confindustria Marche e Banca Monte dei Paschi di Siena, con l'avallo dell'assessorato regionale all'industria. Sono stati resi disponibili 200 milioni di euro per riportare in regione le produzioni delocalizzate all'estero. In Lombardia dal 2016 sono stati realizzati gli accordi per l'attrattività chiamati AttrACT. Sono accordi destinati all'attrazione degli investimenti per lo sviluppo della crescita economica della Lombardia. Vengono erogati contributi a fondo perduto ai comuni nella misura dell'80 per cento delle spese effettivamente sostenute, per un totale di 100.000 euro per comune.

In Puglia e Veneto è stato implementato il “progetto reshoring”. Ha avuto inizio nel 2015 con la collaborazione tra Sistema moda Italia in collaborazione ed il Ministero dello sviluppo economico e finanziato con risorse comunitarie, per favorire il reshoring nei distretti di Puglia

⁴ Deliberazione della Giunta Regionale 12 aprile 2019, n. 30-8755 L.R. 34/2004 - Programma pluriennale d'intervento per le attività produttive 2018/2020 - Approvazione scheda generale di misura: "Contratto di insediamento". Attrazione di investimenti in Piemonte - Grandi imprese.

e Veneto. Con questo progetto si vogliono promuovere interventi di assistenza alle imprese e di riqualificazione e formazione del personale.

A livello nazionale in questo contesto si colloca il Piano Industria 4.0 che prevede un insieme di misure organiche e complementari in grado di favorire gli investimenti per l'innovazione e per la competitività. Tra le azioni principali si riscontrano l'Iper e Super Ammortamento, la Nuova Sabatini, il Fondo di Garanzia, il Credito d'imposta R&S, gli Accordi per l'innovazione, i Contratti di sviluppo, le agevolazioni per le Startup e PMI innovative, il decreto Patent box⁵, i Centri di competenza ad alta specializzazione, i Centri di trasferimento tecnologico, il Credito d'imposta formazione.

⁵ Il decreto "Patent Box" del 28 novembre 2017 prevede un regime opzionale di tassazione per i redditi derivanti dall'utilizzo di alcuni beni immateriali come, ad esempio, i software protetto da copyright e i brevetti industriali.

CAPITOLO 3: EVIDENZE EMPIRICHE: CASI ITALIANI

3.1 Reshoring: tornare al made in Italy o strategia di marketing?

Si sentono, spesso, notizie di imprese che hanno deciso di intraprendere la strada di riportare la produzione, totalmente o parzialmente, in Italia. I giornali parlano di un vero e proprio ritorno al *Made in Italy*, elencando i numerosi vantaggi che le imprese ottengono effettuando questa scelta strategica.

Osservando il fenomeno più nel dettaglio, tuttavia, si è consapevoli della mancanza di una trasparenza totale sul fenomeno. Innanzitutto, non è presente un database che studi il fenomeno nel dettaglio in Italia. Le uniche informazioni disponibili giungono dal European Reshoring Monitor, progetto basato sulla collaborazione tra Eurofound e il consorzio di università italiane Uni-CLUB MoRe, tra cui l'Università di Bologna, Catania, L'Aquila e Udine. Inoltre, si nota la mancanza di informazioni sul processo di rilocalizzazione da parte delle imprese, le quali si limitano, spesso, ad affermare la loro intenzione a riportare la produzione in patria senza fornire ulteriori dettagli. In quest'ottica, il processo di reshoring può essere osservato come uno strumento di marketing.

Uno dei driver principali del fenomeno del reshoring è il *Made in effect*, in quanto è dimostrato empiricamente che i consumatori sono favorevoli alle attività di reshoring (Grappi et al. 2015, 2018). In particolare il loro lavoro (2015) mostra i processi psicologici nella mente dei consumatori quando vengono in contatto con notizie riguardo a iniziative di reshoring da parte delle aziende. In particolare viene rilevato l'impatto di queste iniziative di rilocalizzazione sulla "willingness to buy and willingness to pay", ovvero la disponibilità all'acquisto e la disponibilità a pagare⁶ dei consumatori per i prodotti delle aziende che hanno adottato iniziative di reshoring. I risultati di questo lavoro mostrano che tali decisioni vengono percepite dai consumatori come moralmente lodevoli, e questo li motiva a cambiare positivamente i loro comportamenti nei confronti dell'azienda. In particolare, i consumatori percepiscono una qualità superiore della produzione rilocalizzata e apprezzano l'impegno dell'impresa a ritornare in patria. Questo permette alle imprese di costruire un legame emotivo con i propri clienti, venendo riconosciuti da loro come aziende affidabili e leali. Di fatto, Grappi et al. (2018) analizzano questi comportamenti sotto l'etichetta di Consumer Reshoring Sentiment (CRS). Questo concetto viene definito come "an appraisal structure that includes relevant, generalized, long-term positive beliefs associated by the consumer with reshoring".

⁶ Per disponibilità a pagare o *willingness to pay* si indica quanto un consumatore sia disposto a pagare, al massimo, per un bene o un servizio.

Come si può notare dalla figura 3.1, questo costituisce un incentivo per le imprese a comunicare al pubblico l'intenzione di intraprendere attività di reshoring grazie alle associazioni positive con il marchio, creando una *brand image* in grado di massimizzare il valore per l'azienda.

Fig. 3.1: Percorso di influenza sulle componenti della Customer-Based Brand Equity



Fonte: Silvia Grappi, (2016)

Data la percezione favorevole del reshoring da parte dei consumatori, soprattutto grazie all'effetto *Made in*, si nota l'importanza del marchio d'origine *Made in Italy*. È necessario specificare, però, che la legislazione risulta poco chiara riguardo la questione di quando le aziende possono applicare quest'etichetta sui loro prodotti.

L'articolo 60 del Codice Doganale dell'Unione (Regolamento (UE) n. 952/2013) in riferimento al marchio d'origine, dichiara che "Le merci interamente ottenute in un unico paese o territorio sono considerate originarie di tale paese o territorio; le merci alla cui produzione hanno contribuito due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, effettuata presso un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione".

Di fatto, è consentito apporre il marchio d'origine "Made in Italy" se tutte le parti sono fabbricate all'estero ma vengono successivamente assemblate in Italia per ottenere il prodotto finale, oppure se tutte le parti sono fabbricate in Italia e vengono successivamente assemblate all'estero ma senza che le parti fabbricate in Italia subiscano trasformazioni sostanziali. Di conseguenza, il marchio d'origine "Made in Italy" può essere apposto anche su prodotti non realizzati totalmente in Italia.

Tuttavia, è consentito apporre il marchio d'origine "100% Made in Italy", "100% Italia", "Tutto Italiano" su prodotti completamente realizzati in Italia. Si intende prodotto completamente in Italia il bene che è classificabile come Made in Italy secondo la normativa comunitaria e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano. La certificazione viene rilasciata dall'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani (ITPI), organismo nazionale iscritto al CNEL dal 2004.

L'ITPI ha elaborato il Regolamento del Sistema di Certificazione "IT01 – 100% Qualità Originale Italiana". Questo Regolamento stabilisce come requisiti per i prodotti da certificare la fabbricazione interamente in Italia, la realizzazione con disegni e progettazione esclusivi dell'azienda, la realizzazione con semilavorati italiani con tracciabilità della provenienza delle materie prime, la costruzione con materiali naturali di qualità, il confezionamento adottando le lavorazioni artigianali tradizionali tipiche, la realizzazione in osservanza dei criteri di sicurezza del prodotto e la realizzazione in osservanza delle norme sull'igiene e sicurezza dell'ambiente di lavoro.

Infine, considerando questi elementi, sicuramente per le aziende il reshoring si rivela essere anche un possibile strumento di marketing e di *brand image*⁷.

Nei paragrafi successivi verranno analizzati tre casi di aziende del settore tessile-abbigliamento che hanno optato per la scelta strategica del reshoring. Verrà analizzato: il caso Benetton, azienda che nel 2016 rientra a produrre in Italia ma che nel 2018 decide di abbandonare questa scelta e di ritornare a produrre in Croazia; il caso Diadora azienda che dal 2017 afferma di implementare iniziative di reshoring parziale, volendo arrivare a produrre il 10% della produzione in Italia; il caso Falconeri, azienda che afferma di aver effettuato il reshoring totale delle attività produttive in Italia dal 2015.

⁷ La brand image è l'insieme delle associazioni che formano l'opinione che il pubblico ha di un'impresa e dei suoi brand o prodotti.

3.2 Benetton

L'azienda tessile Benetton è stata fondata nel 1965 da Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo Benetton. Ad oggi, Benetton è diffusa in più di 100 Paesi al mondo. Nata e sviluppata in Veneto, a metà degli anni '80 l'azienda inizia a delocalizzare la produzione all'estero approdando in Est Europa, Turchia, Croazia e Serbia. La decisione strategica di offshoring è stata sicuramente motivata dalla ricerca della convenienza produttiva, che si trasforma in notevoli risparmi nella catena del valore del gruppo.

Dopo le varie esperienze di offshoring, nel 2016 Benetton decide di adottare la strategia del reshoring riportando in Italia una parte della propria produzione con il progetto "Treviso 31100". Questo progetto viene definito come un prodotto strategico che unisce la tradizione e utilizza metodi di produzione altamente automatizzati e innovativi. Per la sua realizzazione viene organizzato un nuovo reparto tessitura nello storico stabilimento del gruppo Benetton a Castrette, provincia di Treviso, dove vengono installati 36 telai giapponesi Shima Seiki di altissima qualità. Questo progetto dà il via alla produzione dei maglioni Tv-3110, capi realizzati in lana merino e cashmere senza cuciture, prodotti interamente in Italia. Come riportato anche da "il Sole24Ore" il progetto viene incentivato, da parte di "Sistema Moda Italia".

Come viene dichiarato nel comunicato stampa presente sul sito web aziendale di Benetton: "L'azienda ha deciso di rendere omaggio al primo pullover prodotto, riprendendo la lavorazione "in house", totalmente Made in Italy, riallocando 36 macchine da tessitura proprio nel quartier generale della sede trevigiana. Dando il via alla creazione di qualcosa che celebrasse le radici e la storia del marchio, ne incarnasse il dna e lo spirito pioniero nell'innovazione tessile. E riallacciando così un importante legame con il territorio.". Questi maglioni "made in Treviso", che prendono il nome dal codice che identifica la località dove nacque nel 1965 la Benetton, rappresentavano il simbolo di una nuova rotta del Gruppo che torna alle origini del *Made in Italy*. Nell'intervista a "Il Sole 24 Ore" Francesco Gori, ex presidente di Benetton Group, spiega che le motivazioni principali del reshoring sono l'accorciamento della catena del valore e l'avvicinamento della produzione all'ufficio stile e progettazione per saper rispondere rapidamente alle esigenze del mercato.

Progetto, che al tempo rappresentava uno dei più importanti processi di rilocalizzazione della produzione in patria, nel maggio del 2018 è destinato a fallire. Di fatto, la produzione a Castrette viene interrotta e i 36 telai tornano a lavorare in Croazia. Come affermato nel "La Tribuna Di Treviso" le fonti aziendali giustificano la scelta con la "non profittabilità" del nuovo prodotto, spiegando di voler investire, nel prossimo futuro, su prodotti più "performanti".

In seguito, la notizia ha scatenato la reazione delle forze sociali. Cristina Furlan, segretaria generale Filctem Cgil Treviso Belluno, nell'intervista a "La Tribuna Di Treviso" affermava che "il reparto dedicato ai maglioni made in Treviso doveva risollevare le sorti dell'azienda e invece si è rivelato quello che noi sospettavamo fin dall'inizio: uno specchietto per le allodole. Mancava un piano industriale, mancava un minimo di marketing." Si sottolinea, inoltre, che uno dei motivi del fallimento di quest'operazione viene considerato il cattivo rapporto qualità prezzo dei prodotti realizzati.

In definitiva, si tratta di un ritorno alle esperienze passate di offshoring.

Attualmente gli impianti produttivi a Castrette sono inutilizzati ed il progetto reshoring del Gruppo Benetton sembra essersi arrestato. Il sindacato di categoria, da parte sua, afferma che questo progetto rappresentava una temporanea rilocalizzazione dei collaboratori e non una reale intenzione di tornare a produrre in Italia. Tutta l'operazione sembra essere stata solamente una scelta localizzativa temporanea motivata da elementi di breve periodo. Per concludere, si vuole sottolineare che l'azienda afferma che i venti addetti ai telai sono stati ricollocati e, di conseguenza, con questo progetto non sono stati né persi, né guadagnati posti di lavoro. Inoltre, l'azienda non ha più fatto dichiarazioni in merito a questa scelta strategica.

3.3 Diadora

La storica azienda di calzature e abbigliamento sportivo, Diadora, fu fondata nel 1948 da parte di Marcello Danieli. Nata a Caerano di San Marco in provincia di Treviso, l'azienda è presente, attualmente, in più di 60 paesi. Dopo anni di sviluppo e crescita, nel 2009 l'azienda si trova in forte difficoltà finanziaria. Verso la fine del 2009, il marchio viene rilevato dal curatore fallimentare da parte della Lir, società finanziaria della famiglia Moretti Polegato, la quale arriva a controllare il 100% di Diadora e controlla anche il 71% di Geox.

Viene effettuata quest'operazione con l'obiettivo di rilanciare questo storico brand.

Sotto la guida di Enrico Moretti Polegato, presidente e amministratore delegato di Diadora, la posizione dell'azienda sembra risollecata. Di fatto, nel 2016 viene rilevato un fatturato consolidato di 152,6 milioni di euro (+18,4% rispetto al 2015) e nel 2017, Enrico Moretti Polegato annuncia di voler intraprendere l'iniziativa del reshoring. Sino ad allora, il design dei prodotti era sviluppato in Italia, mentre i processi produttivi venivano svolti all'estero. Ha così inizio l'attività di riportare in Italia parte della produzione. Inoltre, il CEO dichiara che questo processo avrà la durata di 3 anni e verrà ultimato nel 2020.

Si tratta di un'iniziativa che vuole riportare al Made in Italy il 10% della produzione di *high-end* (Eurofound, 2019), ovvero i prodotti riservati alla fascia alta del mercato rilasciati anche in edizione limitata. Produrre calzature con l'effettiva certificazione Made in Italy permette di presentare al mercato un bene di qualità interamente italiana, classificandosi un prodotto di alto livello. La produzione verrà realizzata nel distretto calzaturiero di Montebelluna, nello stabilimento di Caerano San Marco, che è anche il headquarter di Diadora, dove è stata riaperta la linea produttiva storica.

Diadora spiega questa decisione strategica come la volontà di supportare il processo di innovazione di prodotto attraverso la rilocalizzazione delle attività di produzione e di Ricerca e Sviluppo nel Paese di origine. Tuttavia, la gran parte della produzione continuerà a rimanere delocalizzata in Cina, Thailandia e Vietnam. Ad oggi i mercati di sbocco comprendono prima di tutto l'Italia ma anche la Germania, Francia, Regno Unito e Spagna, inglobando anche paesi come Giappone e Stati Uniti.

Infine, il progetto reshoring di Diadora dovrebbe ultimarsi nel 2020 arrivando a produrre il 10% della produzione totale in Italia. Tuttavia, non essendo un'azienda sindacalizzata, non si hanno aggiornamenti riguardo a questo processo da parte dei sindacati. Di conseguenza, saranno attese nuove dichiarazioni da parte di Diadora riguardo al raggiungimento di questo obiettivo.

3.4 Falconeri

Un caso di reshoring di successo sembra essere quello di Falconeri. Il marchio è nato nel 1998 dalla creatività di Pierangelo Fenzi ed è specializzato nella realizzazione di maglieria con i filati naturali più pregiati, quali cashmere, lana, seta, cotone e lino per uomo e donna.

Dal 2009 Falconeri fa parte del Gruppo Calzedonia fondato da Sandro Veronesi, che ne ha acquisito la quota di maggioranza. In seguito a quest'acquisizione Falconeri ha contato numerose nuove aperture di monobrand in Italia e anche all'estero nelle città dello shopping internazionale e nelle località del turismo d'élite.

L'azienda che durante gli anni aveva conservato in Italia la funzione di design, mentre aveva delocalizzato interamente i processi produttivi in Romania, nel 2015 annuncia la decisione di portare tutte le attività di produzione dall'estero in Italia, nello stabilimento costruito ad Avio, in provincia di Trento. Così scegliendo di ritornare ad essere un'azienda Made in Italy, adottando una visione improntata all'ottenimento di benefici nel lungo periodo piuttosto che un mero risparmio di costi nell'immediato. Le strutture produttive nell'Europa dell'Est vengono chiuse. Di conseguenza, non si tratta di riportare in Italia alcuni reparti produttivi, ovvero reshoring parziale, come avviene nella maggioranza dei casi di reshoring, bensì si vuole ottenere una produzione totalmente italiana.

Sandro Veronesi, nell'articolo "Il reshoring spinge Falconeri" di "Il Sole 24 Ore", afferma: «Organizzando la produzione abbiamo deciso che Falconeri poteva e doveva essere non solo disegnato, ma anche prodotto in Italia». Egli dichiara, inoltre, in quell'articolo: «Avremmo potuto tenere una parte della produzione di Falconeri in Romania, ad esempio. I costi sarebbero stati inferiori e i margini superiori, almeno nel breve periodo. Ma la nostra visione di medio-lungo termine ci ha fatto capire l'importanza di potersi fregiare dell'etichetta Made in Italy, in particolare quando si vuole crescere all'estero».

Di fatto, per poter riuscire a mantenere un livello superiore alla concorrenza dei mercati esteri è necessario valorizzare la tradizione e l'artigianalità, che caratterizzano da sempre il Made in Italy e che conquista i consumatori esteri. Come driver del processo di reshoring di Falconeri, si possono individuare quindi il Made in effect e la qualità superiore ottenuta grazie alla produzione Made in Italy.

CONCLUSIONI

Non esiste una forma organizzativa ottimale. Secondo Prota (2007) e Viesti (2007) la forma organizzativa migliore dipende dalle caratteristiche delle imprese nelle diverse fasi della *value chain*, dalla convenienza delle diverse localizzazioni possibili, dalla convenienza della frammentazione delle diverse fasi rispetto allo svolgerle congiuntamente.

Dall'inizio del Millennio si è riscontrata la costante crescita della tendenza della scelta localizzativa di rientro in patria. Oltre all'aumento dei costi di produzione nei Paesi emergenti, il fenomeno reshoring risulta essere attribuito soprattutto ad una generale sottovalutazione dei costi complessivi della produzione all'estero. Di fatto, in seguito alla rivalutazione dei *total cost of sourcing*, alcune imprese hanno deciso di adottare la scelta strategica di ritornare a produrre nel Paese di origine.

Altro driver del fenomeno del reshoring risulta essere l'effetto made in, che si verifica quando l'origine geografica di un bene altera la percezione che i consumatori hanno della qualità e del valore complessivo del prodotto.

Tuttavia, come si può notare, in Italia il fenomeno del reshoring si è sviluppato solo in una minima parte. Nonostante le evidenze empiriche, l'Italia è lontana dai livelli che questo fenomeno ha raggiunto negli Stati Uniti, dove le scelte di rilocalizzazione sono state favorite soprattutto da interventi governativi.

Matteo Zoppas, Presidente Confindustria Veneto, durante l'Assemblea di Confindustria Venezia "Delocalizzare in Italia" afferma che tra i vincoli al processo di rientro delle imprese in Italia ci siano "l'elevata pressione fiscale, i tempi e costi della burocrazia, la scarsa disponibilità del credito, la lentezza della Giustizia, l'incertezza normativa, la debole tutela del prodotto italiano, gli alti costi dell'energia e delle materie prime, le infrastrutture inadeguate, l'insostenibile modello di relazioni industriali e la mancanza di una proattiva politica industriale". Inoltre, durante l'Assemblea citata, tra le possibili soluzioni viene rilevata la necessità di implementare sgravi fiscali, incentivi, finanziamenti per ricerca e sviluppo, semplificazione e sveltimento della burocrazia.

Tuttavia allo stato attuale, nonostante l'aumento dei costi di produzione all'estero, essi rimangono comunque più bassi e convenienti rispetto a quelli italiani, rendendo l'offshoring della produzione ancora vantaggioso. Inoltre, come rilevato nel capitolo precedente, non sempre la scelta di riportare la produzione nel Paese di origine può portare a risultati profittevoli.

Il caso Benetton dimostra che il reshoring per le aziende può rappresentare, anche, un'alternativa temporanea e non una scelta strategica definitiva.

In conclusione è doveroso asserire che la qualità del Made in Italy continua ad essere sempre più apprezzata. Simbolo di qualità e meticolosa produzione artigianale, il Made in Italy rappresenta chiaramente un valore aggiunto. Tuttavia, in mancanza di condizioni favorevoli al rientro delle imprese dall'estero, il percorso del reshoring sembra essere ancora lungo e difficoltoso. Solo un reale impegno da parte delle autorità politiche nel creare condizioni favorevoli al rientro delle aziende in patria potrà portare a un numero crescente di rimpatri.

BIBLIOGRAFIA

- A.A. V.V. (2017), Treccani. Dizionario della Lingua Italiana, Giunti
- Agrawal V., Farrel D. et al. (2003), Offshoring: Is It a Win-Win Game?, McKinsey Global Institute
- Arcari A. M. (1996), Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete. Milano: Egea.
- Benito G.R.G., Welch L.S. (1997), "De-internationalization", Management International Review, vol. 37, n. 2, pp. 7-25.
- Blinder A. S. (2006b). Preparing America's workforce: are we looking in the rear-view mirror? Working Paper 135, CEPS
- Boddewyn J.J., Torneden R. (1973), "U.S. foreign divestment: A preliminary survey", Columbia Journal of World Business, vol. 8, n. 2, pp. 25-29.
- Boin A., Savoldelli S., Merlino G. (1998), Outsourcing: Uno strumento operativo o una moda? Sistemi & Impresa, n.1, pp. 49-54.
- Cabral, S., Quelin, B. and Maia, W. (2013), "Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors", Long Range Planning, Vol. 47 No. 6, pp. 1-14.
- Carmel, E., and Agarwal, R. "The Maturation of Offshore Sourcing of Information Technology Work," MIS Quarterly Executive (1:2) 2002, pp 65-78.
- Caroli, M. (2012). Gestione delle imprese internazionali. Milano: McGraw-Hill.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Contractor, F. et al. (2011). Global outsourcing and offshoring. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crivelli G. (2016), "Il reshoring spinge Falconeri", Il Sole 24 Ore
- Culliton, J.W. (1942): Make or buy: A consideration of the problems fundamental to a decision whether to manufacture or buy materials, accessory equipment, fabricating parts, and supplies, Harvard University Press, Boston 1942.
- Davidsson P. (1989), Entrepreneurship — And after? A study of growth willingness in small firms, Journal of Business Venturing, 4, pp. 211-226
- De Backer, K. et al. (2016), "Reshoring: Myth or Reality?", OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 27, OECD Publishing, Paris.
- De Polo A. (2018), "Benetton, via i maglioni senza cuciture. Cessata la produzione dei modelli "Tv-31100", i telai simbolo del reshoring tornano in Croazia. Tra pochi... ", La Tribuna di Treviso

Deliberazione della Giunta Regionale 12 aprile 2019, n. 30-8755 L.R. 34/2004 – “Programma pluriennale d'intervento per le attività produttive 2018/2020 - Approvazione scheda generale di misura: "Contratto di insediamento". Attrazione di investimenti in Piemonte - Grandi imprese”

Espinosa, J.A., Carmel, E., 2004. The impact of time separation on coordination in global software teams: a conceptual foundation. *Softw. Process Improv. Pract.* 8(4), 249–266.

Eurofound (2019), *Reshoring in Europe: Overview 2015–2018*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fratocchi, L. et al. (2014). Il back reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche. Paper presentato al XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro? (pp. 423-440). Università di Cassino e del Lazio Meridionale: Referred Electronic Conference Proceeding.

Ganesh, D., 2004. Planning for offshore outsourcing. National Computing Centre, pp. 1–16.

Ganz B. (2016), “Benetton debutta con il progetto reshoring”, *Il Sole 24 Ore*

Grappi, S., Romani, S. & Bagozzi R.P. (2015), Consumer stakeholder responses to reshoring strategies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 43: 453.

Grappi S. (2016), *Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l'impresa*, Milano: Angeli

Grappi S., Romani S., Bagozzi R. P. (2018), Reshoring from a demand-side perspective: Consumer reshoring sentiment and its market effects, *Journal of World Business*, 53, pp. 194-208

Gray J.V., Skowronsky K., Esenduran G., Rungtudanatham M. J. (2013), “Reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do”, *Journal of Supply Chain Management*, 49, pp. 27-33.

Grossman G., Helpman E. (2005). Outsourcing in a global economy. *Review of Economic Studies*, 72, pp. 135–159.

Holz R. (2009), *An investigation into off-shoring and back-shoring in the German automotive industry*, PhD Thesis University of Wales, Swansea.

ILO (2018), *Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*, International Labour Office -Geneva

Iozia E. M., Leiriao J. C. (2014), Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema «Ripartire le industrie nell'UE nel quadro del processo di reindustrializzazione», *Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea*

ITPI, Regolamento del Sistema di Certificazione “IT01 – 100% Qualità Originale Italiana”.

Khalfan A. M. (2004), Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors, *International Journal of Information Management*, 24, pp. 29–42

Kinkel S. Maloca S. (2009), “Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and backshoring - A German perspective”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 15, n. 3, pp. 154-165.

Krenz A., Prettner K., Strulik H. (2018), Robots, Reshoring, and the Lot of Low-Skilled Workers, Center for European Governance and Economic Development Research (CEGE), No. 351

Lewin, A. & Peeters, C. (2006), Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?. *Long Range Planning*, Issue 39, pp. 221-239.

Lewin, A. & Couto, V., 2007. Next generation offshoring: The globalization of innovation: 2006 Survey report, Durham, NC: Duke Center for International Business Education and Research (CIBER).

Lewin, A. Y. & Volberda, H. W. (2011), Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International Business Review*, Issue 20, pp. 241-251.

Manning, S., Massini, S. & Lewin, A. Y., 2008. A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Executive*, Issue 22, pp. 35-54.

Meijboom, B., and H. Voordijk. 2003. “International Operations and Location Decisions: A Firm Level Approach.” *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie* 94 (4):463–76

Monczka, R.M., Carter, J.R., Markham, W.J., Blascovich, J., Slaight, T., 2005. Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage. Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, Arizona.

OECD (2013), *Interconnected Economies: Benefitting from Global Value Chains*, OECD Publishing, Paris

Parlamento europeo, 2013, Regolamento (UE) n. 952/2013

Pisano, G. and S. Shih (2009), Restoring American Competitiveness, *Harvard Business Review*

Roza, M., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W., 2011. Offshoring strategy: motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, pp. 314-323

- Sako, M. (2006), "Outsourcing and Offshoring: Implications for Productivity of Business Services", *Oxford Review of Economic Policy*, 22, pp. 499-512.
- Segnala, M.L, Bernard, A. (2010), "L'Offshoring e le imprese manifatturiere italiane", Università di Trento
- Smith, M.A., Mitra, S., Narasimahan, S., 1996. Offshore outsourcing of software development and maintenance: a framework for issues. *Inf. Manag.* 31,165–175.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. & Nie, W., 2008. Invisible costs in offshoring service work. *Journal of Operations Management*, Issue 26, pp. 164-179.
- Uni-CLUB MoRE Back-reshoring, R. (2014). "Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-) localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano."
- Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research, G. (2016). Back-reshoring e Near-reshoring: motivi ed evidenze.
- The Boston Consulting Group (2014), "The Shifting Economics of Global Manufacturing, How Cost Competitiveness Is Changing Worldwide".
- Willcocks, L., Smith, G., 1995. IT-enabled business process reengineering: organizational and human resource dimensions. *J. Strat. Inf. Syst.* 4 (3), 279–301.