



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA
INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

LE AZIENDE RITORNANO IN PATRIA? DAL
RESHORING AL MADE IN ITALY

DO COMPANIES RETURN TO HOMELAND?
FROM RESHORING TO MADE IN ITALY

Relatore:
Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:
RIZZO ALESSIA

Anno Accademico 2017-2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Indice

INTRODUZIONE	1
1 IL RESHORING: LE AZIENDE RITORNANO IN PATRIA	3
1.1 I drivers del fenomeno	3
1.1.1 Il reshoring: una reazione ai problemi macroeconomici e aziendali.....	6
1.1.2 Analisi e sviluppi del fenomeno	8
1.2 Lo stato dell'arte	9
1.3 Definizione e modelli di reshoring	10
1.4 Complessità e rischi del fenomeno	14
1.4.1 I fattori di rischio	16
1.4.2 Analisi dei costi nelle decisioni di reshoring	17
1.4.3 Costi e Rischi: Osservazioni conclusive	20
2 L'IMPATTO DEL COUNTRY OF ORIGIN SUL MADE IN ITALY	22
2.1 Country of Origin: una visione d'insieme	23
2.2 L'impatto del Country of Origin sulle scelte del consumatore	25
2.2.1 Verso l'etnocentrismo del consumatore	28
2.2.2 Analisi dei costi nelle decisioni di reshoring	29
2.2.3 Consumer ethnocentrism: fattori determinanti	31
2.2.3.1 L'impatto dei problemi socio-decografici sul Consumer ethnocentrism	32
2.2.3.2 L'effetto dei problemi di carattere socio-psicologico	35
2.2.3.3 Il carattere culturale, politico ed economico nella popolazione locale	37
2.3 Country of Origin effect sul Made in Italy e il brand value	39
2.3.1 Il valore del marchio	43
2.3.2 Made in Italy: si, no e perché?	45
3 UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS: L'INDUSTRIA 4.0	48
3.1 La quarta rivoluzione industriale	50
3.2 L'industria 4.0 e il reshoring	53

4	L'IMPATTO DELL'INDUSTRIA 4.0 NELLE IMPRESE ITALIANE	56
4.1	Metodologia di ricerca	61
4.2	Caso studio: Il Nord-Italia 4.0.....	62
4.3	Industria 4.0: opportunità e rischi	76
	CONCLUSIONE	79
	BIBLIOGRAFIA	83
	SITOGRAFIA	91

ABSTRACT

Nella stesura dell'elaborato ci soffermeremo sull'analisi del processo di Reshoring e sull'impatto che il fenomeno di rilocalizzazione delle attività produttive delle imprese produce a livello internazionale e su tutte le fasi della global value chain grazie all'effetto Made in Italy.

Studieremo le ragioni che spingono una Nazione, con particolare riferimento al nostro Paese, a “cambiare rotta” prediligendo la rilocalizzazione di determinate attività aziendali e produttive. Questo al fine di ottenere maggiori vantaggi come ad esempio una migliore qualità dei prodotti, una maggiore tracciabilità, una miglior difesa dei brevetti (IPR), un capitale umano più competente ed in coda anche per facilitare e velocizzare il processo di automazione e innovazione.

Cercheremo di capire il motivo per il quale negli ultimi anni, questo processo si è fatto strada tra le principali aziende e i vantaggi attesi che hanno spinto queste ad adottare tali strategie. Tuttavia studieremo rischi e criticità connesse a questo fenomeno, analizzando il diverso impatto e gli effetti che il fenomeno in esame ha avuto a livello mondiale e nello specifico nel nostro Paese.

Analizzeremo l'importanza che il Paese d'origine assume nelle scelte di acquisto di un consumatore, influenzate anche da un livello di etnocentrismo, tale da indurlo a considerare le proprie credenze e i propri standard superiori rispetto a quelli di altri Paesi e di conseguenza spingendolo a preferire i propri prodotti piuttosto che quelli realizzati all'estero.

Il nostro studio sarà incentrato su un'indagine condotta, in collaborazione con il Laboratorio di Manifattura Digitale dell'Università di Padova, coordinato dalla Professoressa Eleonora Di Maria, su 830 aziende del Nord-Italia operanti nei vari settori del Made in Italy. Ci soffermeremo su come queste aziende abbiano percepito l'attuazione del piano nazionale “Industria 4.0” per mano del Ministero dello sviluppo economico e su come le aziende italiane stiano aprendo il loro sguardo alla digitalizzazione e ad un futuro sempre più smart.

Il presente lavoro pertanto, si pone l'obiettivo di analizzare quelle che sono le analogie e le differenze tra la “disciplina mondiale” e la “prassi nazionale/locale”, studiando in maniera approfondita la percezione e il comportamento delle singole aziende, interpretandone di conseguenza i risultati.

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni del XX secolo molte aziende si sono caratterizzate per aver spostato parte dei loro processi produttivi e delle loro attività di produzione interenti l'intera catena di valore, dal loro Paese di origine in altri paesi (offshoring), dove i costi di manodopera, ingegneria e gestione erano significativamente più bassi. In quest'ottica i paesi che maggiormente hanno beneficiato di questa tendenza di delocalizzazione, sono Asia orientale, sud-orientale e Asia meridionale (Tate et al. 2014). Questo fenomeno ha interessato un gran numero di aziende senza vincoli dimensionali, settoriali o territoriali, che hanno deciso di spostare la loro produzione all'estero, cercando maggiori margini di profitto o la necessità di adeguare i costi per essere più competitivi in un mercato globale ossessionato da un livello dei costi sempre più basso. Gli host country si sono distinti per aver offerto con successo costi di manodopera più bassi, tasse più basse e un minor livello dei costi di trasporto.

Tuttavia oggi si sta assistendo ad un'inversione di rotta e il reshoring sta ricevendo una crescente attenzione, poiché le condizioni che avevano permesso a questi paesi di emergere, non sono più vantaggiose come un tempo, specialmente se si considera il costo del lavoro in Cina. Per questo sono sempre più numerose le aziende che contemplan l'idea di riportare la loro produzione, o almeno buona parte di essa, nel loro Paese d'origine, prediligendo il Country of Origin effect.

Il reshoring, come vedremo nel corso dell'elaborato sta portando nuove opportunità di lavoro negli Stati Uniti e in Europa, con lavori più stimolanti e qualificati grazie all'automazione e alla digitalizzazione degli impianti di produzione e quindi grazie alla crescente responsabilità delle principali figure aziendali, dal dipendente al senior manager (Ford 2014).

Dallo studio emergerà come questo fenomeno stia avendo un maggior impatto negli Stati Uniti ma sta guadagnando forza anche in Europa e in particolar modo in Italia, grazie anche al Piano Nazionale "Industria 4.0", attuato nel 2016 dal Ministero dello sviluppo economico al fine di sostenere gli investimenti di innovazione e il potenziamento delle competenze legate alla quarta rivoluzione industriale, stabilendo le principali misure per attirare gli investimenti privati nelle tecnologie, a sostegno della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione. La Francia, il Regno Unito e i Paesi Bassi, seguono lo stesso modello anche se in misura minore, soprattutto per

la Spagna, dove per via dei bassi costi del lavoro, avevano avuto meno incentivi anche verso l'offshore (Leibl et al. 2011)

Dunque possiamo asserire che dopo aver vissuto anni di offshoring, alcune aziende hanno iniziato ad attuare strategie aziendali "volontarie", quindi non forzate dal governo degli host country, in merito alla parziale o totale delocalizzazione della produzione o altre funzioni aziendali da parte del Paese d'origine a livello locale, nazionale e globale. Vedremo meglio che l'interesse del fenomeno del reshoring si basa sull'opportunità di rialzarsi dalla disoccupazione generata dalla delocalizzazione nelle economie avanzate. La letteratura esistente si è tradizionalmente focalizzata sulla descrizione della delocalizzazione delle operazioni di produzione.

Capitolo 1:

IL RESHORING: LE AZIENDE RITORNANO IN PATRIA

Dopo aver vissuto decenni di offshoring, coinvolgendo non solo la produzione, ma anche funzioni e servizi aziendali, alcune aziende hanno iniziato ad adottare manovre mirate a riportare le loro attività nel loro paese d'origine. Questo fenomeno è stato etichettato con diversi termini e in questo elaborato parleremo del RESHORING come strategia aziendale "volontaria", quindi non forzata dal governo del Paese ospitante, in merito alla parziale o totale delocalizzazione della produzione o di altre funzioni aziendali da parte del Paese d'origine a livello locale, regionale e globale.

L'interesse per il fenomeno del reshoring si basa sull'opportunità di rialzarsi dalla disoccupazione generata dalla delocalizzazione nelle economie avanzate. La letteratura esistente si è tradizionalmente focalizzata sulla descrizione della delocalizzazione delle operazioni di produzione.

1.1 I DRIVERS DEL FENOMENO

Per spiegare questo fenomeno di ritorno in patria, sono stati proposti tre fattori principali, spesso contestati, concernenti i cambiamenti che hanno interessato il contesto aziendale (Martinez-Mora e Merino, 2014), errori manageriali (Kinkel e Maloca, 2009) e le forti interconnessioni lungo la global value chain (GVC) (Steinle & Schiele, 2008). Relativamente a questi fattori , il fenomeno necessita di una analisi più approfondita per quanto riguarda le spiegazioni teoriche e gli sviluppi di carattere gestionale e politico.

CAMBIAMENTI NEL CONTESTO AZIENDALE: per quanto riguarda il primo driver del fenomeno oggetto di analisi, la prospettiva del portafoglio delle opzioni reali si preoccupa affinché le aziende assumano decisioni di localizzazione delle loro attività, in mercati crescenti in seguito alla performance macroeconomica del paesi ospitanti. Secondo questo punto di vista, le aziende, grazie a una presenza capillare in diversi paesi, possono spostare le loro attività commerciali da una posizione all'altra, incluso il loro paese d'origine per rispondere alle dinamiche e alle

esigenze del mercato (Belderbos & Zou, 2009). Ad esempio, considerando la Cina¹, l'inflazione delle retribuzioni -aumentata di oltre il 20% all'anno negli ultimi 5 anni- ha reso questo host country gradualmente meno attraente. In questa prospettiva, quindi, il reshoring può essere considerato una delle opzioni vantaggiose per un'azienda disposta a trasferire la sua attività estera, dopo un cambiamento del contesto economico macroeconomico. E' importante sottolineare che le condizioni macroeconomiche, non sono le uniche ad influenzare l'ambiente imprenditoriale, ma questi cambiamenti rispondono anche a variazioni nel quadro istituzionale e culturale di un determinato Paese, come ad esempio l'instabilità politica e le insurrezioni di carattere culturale.

ERRORI NELLA COORDINAZIONE E GESTIONE DELLE IMPRESE: relativamente a questo fattore, le decisioni di localizzazione dipendono dall'esito della delocalizzazione produttiva precedente, e dalla conseguente capacità di soddisfare le aspettative di una produzione off-shore. A tal proposito, la delocalizzazione sembra essere sempre meno adatta a garantire una riduzione dei costi della qualità e flessibilità manageriale. Di conseguenza, le aziende decidono di adottare manovre che favoriscono il ritorno della propria attività nel loro paese di origine, avviando vere e proprie attività di reshoring.

INTERAZIONI NELLA GVC: quest'ultimo fattore, driver del fenomeno del reshoring, è legato alla consapevolezza che le precedenti politiche di offshoring possono occludere le capacità di organizzare e coordinare diverse attività aziendali e che le interazioni lungo la global value chain, portano spesso al bisogno di implementare le diverse attività. Dacchè i costi di coordinamento influenzano negativamente i benefici dell'adozione di soluzioni di offshoring, recenti ricerche hanno dato particolare rilievo al ruolo delle relazioni intra-organizzative e dei collegamenti tra le diverse parti della global value chain. In particolare, le attività innovative e produttive sono influenzate da forti interdipendenze e complementarità, e la co-localizzazione di R & S e produzione è fondamentale per promuovere l'innovazione (Alcacer & Delgado, 2014, Berry, 2014, Steinle & Schiele, 2008). Dunque la perdita delle capacità produttive e imprenditoriali, determina una vera e propria minaccia per l'innovazione, di conseguenza le aziende

¹ Il primo settembre in tutta la provincia del Guangdong - la regione industrializzata che ha per capitale Canton, nel Sud della Cina - per decisione delle autorità il salario minimo legale aumenta del 20%. Anche a Pechino e Tianjin i minimi salgono con percentuali a due cifre. A Shanghai che già aveva i salari più alti della Cina scatta un aumento per legge del 9%. In alcune zone e settori industriali in pieno boom scarseggia la manodopera qualificata e i salari reali salgono ancora di più dei minimi legali.

decidono di delocalizzare anche funzioni di ricerca e sviluppo e di produzione o di esternalizzare le attività produttive, innescando di conseguenza attività di reshoring.

Molteplici discussioni però, hanno sollevato dubbi sul fatto che le decisioni di reshoring possano essere guidate dall'incapacità di ottenere benefici economici dalle strategie di offshoring e outsourcing, dagli adattamenti a lungo termine delle operazioni aziendali, dagli "hidden costs"² e dai rischi delle precedenti manovre di offshoring.

Quindi i ricercatori hanno cercato di fornire una spiegazione teorica ai drivers del "make or buy"³ e alle decisioni di localizzazione, associandone una teoria consolidata quale l'economia dei costi di transazione (TCE), fondamentale per spiegare i fallimenti dell'outsourcing.

Ciò nonostante, questi drivers non sono stati ancora completamente estesi per spiegare concettualmente le decisioni di reshoring e insourcing da parte delle aziende. Di conseguenza l'incapacità di studiare le varie possibilità di creazione del valore, definite come uno specifico componente o servizio che un'impresa richiede per impegnarsi efficacemente nel suo CORE BUSINESS e per fornire di conseguenza valore ai suoi clienti, limita la nostra comprensione nel nesso tra i drivers del reshoring e i decisori aziendali.

In relazione a quanto appena esposto, possiamo constatare che i principali fattori che determinano il reshoring, dipendono direttamente dalla Nazione e quindi, dalla relativa azienda che svolge attività di rimpatrio della produzione. Considerando ad esempio il caso degli Stati Uniti, da uno studio condotto dalla Reshoring Initiative, è emerso come il fenomeno opposto a quello in esame, l'offshoring, abbia avuto un impatto per lo più negativo nei confronti delle aziende statunitensi. Questo risulta perché con la delocalizzazione delle attività, non si riesce a gestire la qualità della produzione a causa delle difficoltà nel riuscire a garantire un determinato standard qualitativo. Al contrario invece, per quanto riguarda il reshoring, le imprese

² costi inizialmente non considerati e sottostimati che valutati a posteriori, producono un duplice effetto: erosione delle condizioni di economicità e indebolimento del vantaggio competitivo.

³ Il make or buy è la scelta di un'azienda o di un'organizzazione di costruire o di effettuare al proprio interno (make), oppure di acquistare all'esterno (buy), un componente, un prodotto o un servizio necessario alla produzione. La scelta si basa sui costi totali da sostenere nei due casi, tenendo conto sia delle caratteristiche di reperibilità all'esterno (e quindi di eventuali criticità), sia delle risorse disponibili all'interno dell'azienda. L'opzione make offre il vantaggio di garantire un controllo diretto sull'attività, sugli approvvigionamenti e sulla qualità del prodotto/servizio. L'opzione buy offre invece il vantaggio di comportare minori costi fissi e quindi minore capitale immobilizzato, consentendo una maggiore flessibilità della capacità produttiva. In generale l'esternalizzazione delle attività aumenta con la maturità del settore industriale, perché aumentano i vantaggi di specializzazione e le economie di scala.

adottano manovre di governo in grado di offrire una più efficiente manodopera, una riduzione dei costi energetici e i relativi vantaggi derivanti dal “made in”.

Il punto focale che nell’economia statunitense ha favorito il reshoring è riconducibile a manovre politiche adottate a seguito della grande crisi economico finanziaria (2008-2009), al fine di tamponare il crescente tasso di disoccupazione e dunque per favorire la riallocazione delle attività produttive precedentemente offshored. Tuttavia, per concludere, possiamo denotare che il motivo principale che spinge le aziende e il Governo di un Paese ad adottare politiche di reshoring, non è sempre legato all’importanza che si attribuisce ad una produzione in-house, ma si guarda ai vantaggi e ai rendimenti per le imprese, sia dal punto di vista economico che da una prospettiva volta al prestigio aziendale.

1.1.1 IL RESHORING: UNA REAZIONE AI PROBLEMI MACROECONOMICI E AZIENDALI

“Several macroeconomics factors have tipped the balance in favour of domestic manufacturing, at least for some industry sectors”

Van den Bossche

La maggior parte delle informazioni relative al fenomeno del back-reshoring, sono riconducibili a fattori di carattere macroeconomico, come il lavoro, il tasso di cambio. I principali studi economici condotti a riguardo, hanno rilevato che i salari, la produttività del lavoro, i costi energetici e i tassi di cambio, hanno una influenza rilevante sulle decisioni in merito alla sede di produzione. Sulla base di questi studi è possibile asserire che le principali economie, quelle nelle quali questo cambiamento ha avuto un maggiore impatto, con un conseguente miglioramento dei fattori indicati, sono Stati Uniti e Messico.

Questi fattori sono fondamentali per capire come il reshoring possa essere una risposta e un aggiustamento dei cambiamenti dei fattori economici. In primo luogo, l’aumento delle retribuzioni, è la ragione emblematica alla quale si pensa nel momento in cui si cita il fenomeno, e secondo uno studio condotto dal Boston

Consulting Group⁴ (BCG), è emerso che gli Stati Uniti rappresentano il Paese di produzione più economico rispetto ad altre nazioni; mentre in Cina la produzione continua ad essere sempre meno costosa, rilevando risultati positivi nell'arco temporale descritto tra il 2004 e il 2014. Questa modifica viene letta come il *risultato di manovre politiche cinesi* sul salario minimo interno. Rilevante è anche l'incidenza dei *tassi* di cambio fluttuanti sulle decisioni di ripresa. Il BCG si è impegnato anche in uno studio inerente tali problematiche, evidenziando come il peso di queste fluttuazioni possa essere più o meno vantaggioso per i paesi produttori. Dunque siamo in grado di affermare che con un apprezzamento di valuta, non solo aumenta il costo del lavoro, ma si ha anche un aumento dei costi legati a operazioni produttive, come il costo dei terreni, i servizi pubblici e le esportazioni. La produttività del lavoro, misurata come guadagno in termini di produzione per il lavoratore, influisce sul costo totale della produzione e questo rappresenta un ulteriore fattore determinante per il fenomeno del reshoring.

Mentre i fattori appena citati hanno un impatto considerevole sul livello dei costi, ci sono determinanti notevoli intangibili e costi nascosti relativi alla delocalizzazione. Tali fattori riguardano la capacità di proteggere gli Intellectual Property⁵, la lunghezza delle supply chains e la difficoltà nel monitorare le operazioni e la qualità della produzione estera. Talvolta denominati “soft costs”, questi, vengono frequentemente trascurati nella determinazione dei costi totali e al fine di sopperire questa mancanza, Harry Moser, fondatore della Reshoring Initiative, ha sviluppato il cosiddetto Total Cost Of Ownership Estimator⁶.

Tale stimatore ha lo scopo di correggere e quindi fornire, attraverso strategie, bilanci e costi aziendali, una più precisa stima del costo totale, aggregando tutti i fattori di costo e di rischio in un unico costo.

Mentre comunemente il fenomeno del reshoring viene inteso come un ritorno della produzione nel paese d'origine, è importante capire che il reshoring concerne una precisa scelta e decisione di localizzazione, considerando dunque costi totali di gestione e produzione di un determinato Paese.

⁴ Boston Consulting Group (BCG) è una multinazionale di consulenza di management e uno dei leader mondiali nella consulenza strategica di business, collabora con clienti di tutti i settori e in tutte le geografie per identificare con loro le opportunità a maggior valore aggiunto, affrontare le sfide più critiche e trasformare il loro business.

⁵ Con l'espressione proprietà intellettuale ci si riferisce all'insieme dei diritti, i cosiddetti Intellectual Property Rights (IPR) di carattere personale (ovvero il diritto di essere riconosciuto autore di un'opera) e patrimoniale, (connesso allo sfruttamento economico del risultato della propria attività creativa)

⁶ Lo stimatore Total Cost of Ownership (TCO) è uno strumento online gratuito che aiuta le aziende a tenere conto di tutti i fattori rilevanti (costi generali, bilancio, rischi, strategia aziendale e altre considerazioni aziendali esterne e interne) per determinare il vero costo totale di ownership.

1.1.2 ANALISI E SVILUPPI DEL FENOMENO

“Il mio messaggio ai business leader è semplice: chiedetevi cosa potete fare per riportare il lavoro nel vostro Paese, e il vostro Paese farà di tutto affinché questo possa avvenire”

Si presentava con questo messaggio ai suoi cittadini, Barak Obama nel 2012, nel discorso sullo Stato dell'Unione, evidenziando i progressi economici ottenuti, focalizzando la propria attenzione attorno al problema del lavoro e sulla centralità dell'impresa, nell'essere motore di ricerca, sviluppo e occupazione. Il Presidente in questo discorso, ha evidenziato “i due milioni di posti di lavoro creati dal settore privato, e per la prima volta da decenni, l'industria manifatturiera ha ricominciato a creare occupazione”. In questa occasione l'idea di Obama era quella di “vincere il futuro”, ma un mondo colpito dalla crisi come può rinnovarsi e risollevarsi?

Gli sviluppi e il progresso della tecnologia, dei sistemi di comunicazione, l'innalzamento del livello culturale e della qualità della vita nel contesto mondiale, ha modificato notevolmente lo scenario competitivo tra le imprese. In questo contesto è risultato naturale l'affermarsi dell'internazionalizzazione delle imprese. Migliaia sono state le aziende che hanno avvertito l'esigenza di spostare la propria produzione in paesi le cui condizioni economiche, politiche e sociali fossero in grado di fornire maggiori vantaggi produttivi e maggiori profitti.

Un tema di forte discussione, che ha interessato le politiche economiche degli ultimi anni, è il cambio di rotta di questi nuovi modelli di business spostando le scelte di delocalizzazione delle attività produttive e favorendo un processo di “ritorno” nel proprio Paese d'origine delle attività precedentemente delocalizzate. Tale fenomeno prende appunto il nome di Reshoring. L'importanza di questo fenomeno è stata sottolineata dall'UNCTAD⁷, anche a seguito al grave periodo di crisi che ha interessato lo scenario economico nel 2008, grazie alle manovre di carattere macroeconomico che hanno riconsiderato e di conseguenza favorito il ritorno in patria dei processi produttivi.

Il fenomeno del reshoring ha un considerevole impatto sul settore manifatturiero, ma di recente questo cambiamento ha preso piede in numerosi altri ambiti,

⁷ Conferenza delle nazioni unite, operante nei settori del commercio, dello sviluppo, finanza, tecnologia e sviluppo sostenibile.

interessando in maniera notevole il campo dei servizi. Emblematico è stato il ritorno negli Stati Uniti delle attività inerenti il ramo della consulenza, guardando alle prestazioni professionali di una o più persone esperte nel settore dell'informatica aziendale, in grado di fornire consigli ad un'impresa, su come utilizzare al meglio le tecnologie dell'informazione⁸ (ITC) al fine di raggiungere precisi scopi o obiettivi aziendali.

1.2 IL RESHORING: LO STATO DELL'ARTE

I primi casi di Reshoring si sono registrati negli anni Ottanta, ma gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da un considerevole aumento di episodi di “ritorno in patria”, come mostra il seguente grafico (Grafico 1.1):

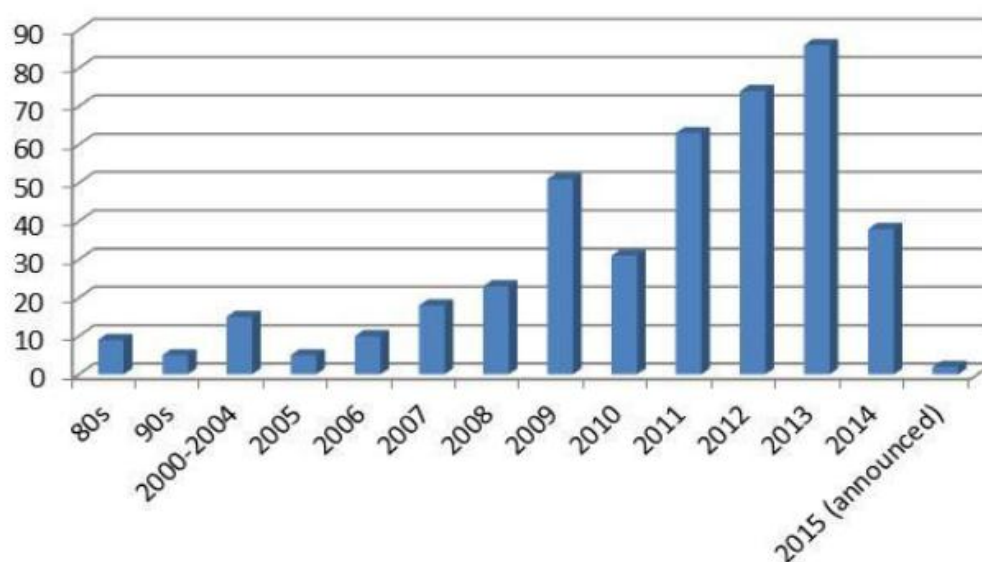


Grafico 1.1. I primi casi di reshoring, dagli anni ottanta ad oggi – Fonte: Uniclub MoRe Back-reshoring, elaborazione di Frattocchi-2014

Riscontriamo dunque come i casi di back-reshoring abbiano assunto un particolare rilievo, iniziando ad aumentare in maniera notevole dal 2009 e continuando a registrare una stabile e costante crescita negli anni successivi, soprattutto in alcuni Paesi. Ovviamente però non tutte le aree geografiche negli anni sono state interessate nella stessa misura e con le stesse determinanti dal fenomeno di reshoring.

⁸ Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), sono l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni, ampiamente diffusisi a partire dalla cosiddetta Terza rivoluzione industriale.

Come illustra il seguente diagramma (Grafico 1.2), gli home country nei quali il fenomeno ha avuto un maggior riscontro sono Stati Uniti, Italia, Gran Bretagna e Germania con un particolare impatto negli USA pari al 45% e in Italia con una percentuale del 16%.

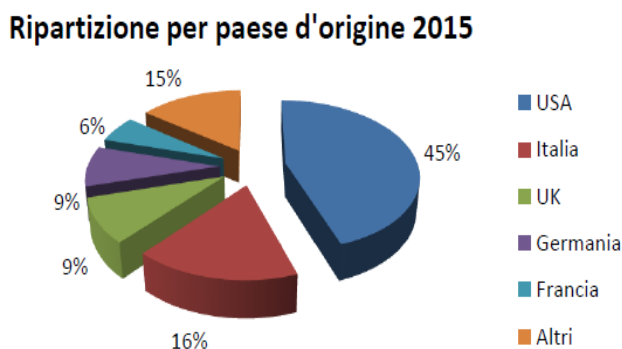


Grafico 1.2: Ripartizione dei casi di back-reshoring del 2015 per paese d'origine della casa madre. –
Fonte: Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe

Dunque nonostante i remoti riferimenti di ritorno in patria, solo recentemente questo fenomeno ha assunto una valenza considerevole tale da costituire oggetto di analisi e di studi di internazionalizzazione, inducendo la letteratura economica a colmare, mediante appositi e mirati studi statistici, le lacune e irregolarità strettamente connesse al fenomeno del back-reshoring.

Infatti, dato tale “ritardo” nell’osservanza del caso, si tende a confondere il significato teorico del termine, come avvenne durante il governo Obama che, nel promuovere iniziative di reshoring, il termine venne confuso con l’espressione “insourcing”, volendo indicare un momento nel quale l’economia degli Stati Uniti stava vivendo un periodo di svolta, caratterizzato dalla possibilità per le aziende di poter tornare a investire in America. L’obiettivo del Presidente era dunque quello di far conoscere il suo Paese alle nuove generazioni, non come una nazione fondata sulla speculazione finanziaria, ma come un Paese in grado di offrire loro prodotti “Made in”, con una produzione ben radicata in posti come il Michigan, l’Ohio, la Virginia e il North Carolina. Di conseguenza, anche in Italia, l’indagine sullo stato dell’arte attraverso una ricerca condotta da UNICLUB MORE BACK RESHORING⁹ su un fenomeno così complesso e dalle numerose sfaccettature, ha

⁹ Gruppo di ricerca universitario impegnato nella gestione del fenomeno, al quale fanno parte anche l’università di Bologna e Modena-Emilia Romagna

richiesto e l'impegno e lo studio dettagliato del caso di professori e ricercatori nell'ambito dell'Ingegneria gestionale, Economia e Management e Sociologia.

“L'integrazione delle competenze e la multidisciplinarietà sono la principale risorsa quando si affronta un problema complesso” – afferma il professor Barbieri, docente dell'università di Bologna. Tale fenomeno, infatti, non del tutto noto, si è rivelato più sorprendente e significativo di quanto si pensasse. Dunque da questa breve analisi si evince che così come la strategia di riallocazione ha visto come primo protagonista gli Stati Uniti, in Europa, un gran numero di “rientri” si è registrato in Italia. I principali settori interessati da questa tendenza si distinguono nel settore tessile e calzaturiero, ma è stato misurato un notevole interesse anche nel ritorno di produzione di mobili ed elettrodomestici (secondo quanto risulta dalle analisi e dagli studi condotti da Uniclub more back reshoring).

Nel paragrafo che segue, andremo a soffermarci nello specifico, sulla definizione dettagliata del fenomeno del reshoring, delineando e focalizzando la nostra attenzione sulle principali modalità che il fenomeno può assumere, considerando diversi fattori interni ed esterni alle imprese di riferimento.

1.3 DEFINIZIONE E MODELLI DI RESHORING

Come abbiamo riscontrato in precedenza, il tema in esame è argomento di analisi molto attuali, di conseguenza è spesso oggetto di confusione e discussione. La letteratura accenna a numerose espressioni adoperate negli anni per spiegare il fenomeno. Anche secondo uno studio condotto dall'autore e ricercatore Ken Cottrill, le più comuni informazioni definiscono il fenomeno del reshoring in termini generici, descrivendolo come “il ritorno della produzione in patria” o come una manovra economica motivata dall'orgoglio nazionale. Le definizioni generali tendono a spiegare il reshoring unicamente dal punto di vista della produzione, non delineando l'argomento verso il processo decisionale aziendale come strategia che possa favorire produzioni, processi e operazioni. Cottrill sostiene che le definizioni attribuite al reshoring sono spesso ampie e presentano “ambiguità che devono essere risolte”. Egli ammonisce la stampa, il cui pensiero sul reshoring è relativo al ritorno in patria delle attività produttive, in quanto tale definizione non definisce dove o quale specifica attività *sia* la protagonista del reshoring.

Inoltre queste definizioni limitano il reshoring unicamente ai settori manifatturieri, senza però definire con chiarezza se il fenomeno sia un “ritorno” di parte o di tutto il settore, e se il reshoring sia una decisione strategica sulla posizione commerciale influenzata da costi e altri fattori.

Come già menzionato, pensieri generici motivano il fenomeno del reshoring come una decisione che possa favorire e creare vantaggio al Paese migliorandone la qualità della vita e l’assetto economico. Per semplicità Cottrill associa il reshoring ad una scelta di localizzazione definendolo “una decisione sul luogo di produzione” che disegna un cambiamento non solo nelle decisioni aziendali, ma lo vede artefice di una correzione o inversione di una manovra decisionale precedente.

In riferimento a queste definizioni è fondamentale considerare i pensieri non del tutto concordi del ricercatore russo Zuplev, che definisce la produzione manifatturiera, “il trasferimento di produzione precedentemente offshored”, e degli studiosi statunitensi Ellram e Gray (2013), che concordano nel definire il reshoring il processo che favorisce il ritorno a casa delle attività produttive.

Zuplev con la sua interpretazione del fenomeno si focalizza su due punti fondamentali:

- in primo luogo considerando il trasferimento di una produzione precedentemente offshored, si comprende sia la produzione insource che viene effettuata per mano dell’azienda, sia le attività out-source, attività esternalizzate che vengono svolte e affidate a fornitori con sede nel paese d’origine;
- inoltre si guarda al reshoring come un trasferimento indipendente del Paese scelto come “destinatario di produzione”.

Ciò significa che il reshoring non si riferisce solo ad attività di restituzione della produzione nel Paese precedente, ma semplicemente significa spostare le attività in un altro Paese produttivo. L’autore tuttavia definisce le attività di back reshoring come una “strategia volontaria aziendale” riguardante il trasferimento totale o parziale di attività produttive precedentemente delocalizzate. Relativamente alla scelta di “location” il termine reshoring è stato associato a processi riguardanti numerosi settori, considerando il “sourcing” come un processo di ricerca, selezione e gestione dei fornitori al fine di garantire il raggiungimento del risultato desiderato.

Mentre il termine “location” indica una scelta strategica sia internalizzata che esternalizzata da parte dei fornitori.

Gli studiosi statunitensi considerando le suddette condizioni, suddividono il fenomeno di back reshoring in quattro diverse tipologie (Tabella 1.1) in base alle forme di governo adottate prima e dopo il ritorno in patria.

1. IN HOUSE RESHORING
2. RESHORING FOR OUTSOURCING
3. RESHORING FOR INSOURCING
4. OUTSOURCED RESHORING



Tabella 1.1. Fonte: Gray et al. “The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do.”

1. IN HOUSE RESHORING si riferisce al trasferimento delle attività produttive, inizialmente eseguite in filiali di proprietà estera, in strutture nazionali di proprietà delle imprese produttive. In altre parole gli “in house reshorers” o revisori interni, invertono la location di produzione continuando però a svolgere attività di produzione interna, senza tralasciare che questa forma di trasferimento può includere un ridimensionamento o una riconfigurazione della struttura produttiva, della forza lavoro richiesta e dei processi produttivi relativi a determinate attività.

2. **RESHORING FOR OUTSOURCING**, in questo caso il fenomeno del reshoring è caratterizzato dal trasferimento delle attività produttive svolte originariamente in strutture di proprietà estere, presso i fornitori nazionali. Dunque in questo processo le società che prima prediligevano le attività offshore, cessano tutte le produzioni svolte in strutture di proprietà estera, contattando e favorendo l'esternalizzazione di attività produttive a vantaggio dei fornitori con sede nelle home country.

3. **RESHORING FOR INSOURCING**, in questa forma di reshoring il trasferimento riguarda le attività manifatturiere originariamente esternalizzate a fornitori offshore, verso le proprie strutture produttive domestiche. In questo modo il produttore crea una supply chain più lineare non solo spostando le attività "back onshore" ma anche spostando le proprie attività produttive in house.

4. **OUTSOURCED RESHORING**, quest'ultima forma del fenomeno di reshoring descrive il processo di trasferimento delle attività produttive, dai fornitori off-shore, ai fornitori nazionali. In questo caso l'azienda continua ad esternalizzare parte della sua attività produttiva, ma invece di esternalizzare all'estero, la società si accorda con fornitori nazionali.

Sulla base di quanto appena detto, il fenomeno del back-reshoring appare come una scelta localizzativa dell'attività produttiva da parte delle imprese, volta all'internazionalizzazione strategica. Il quadro rappresentato nella figura precedente, mostra appunto il fenomeno come un sistema plurifase. Dunque l'impresa può scegliere o meno l'internazionalizzazione della propria attività produttiva, che abbraccia una vasta gamma di settori industriali e dimensioni aziendali.

1.4 COMPLESSITA' E RISCHI DEL FENOMENO

Mediante il fenomeno del reshoring molte aziende stanno rivalutando le proprie supply chain e di conseguenza spostano la produzione e le varie fasi della produzione in nuove location con costi più bassi. La velocità di questo cambiamento significa che i fattori di rischio devono essere manifestati costantemente e l'impronta delle supply chain deve essere flessibile in modo da poter essere rapidamente adeguata ed essere ottimale.

“Le strutture di costo delle supply chain sono diventate dinamiche” afferma Kelly Thomas, vicepresidente e specialista presso la JDA software¹⁰, “fluttuano in modo significativo, causando strategie di sourcing un tempo proficue, che diventano rapidamente non redditizie. Le aziende hanno bisogno di processi dinamici per individuare la strategia migliore e per offrire ai clienti un servizio ottimale, redditizio e affidabile, in un certo momento. L’equilibrio tra offshoring, nearshoring e reshoring è in continuo mutamento”.

Mike Evans fondatore di una società di ricerca e analisi, sottolinea che le precedenti decisioni di delocalizzazione, trasferivano semplicemente i costi ai fornitori. Questo dunque viene visto come un comportamento aggressivo destinato a causare problemi a lungo termine. “I rischi possono essere ridotti solo minimizzando il network nel suo insieme, aggiungendo valore al cliente finale”, afferma “e i processi di reshoring sono il risultato”.

Esistono rischi strategici specifici associati al reshoring. In primis, considerando la concorrenza, è importante focalizzare l’attenzione sul rischio di non essere in grado di competere sul prezzo di produzione. Se l’obiettivo è quello di avvicinarsi ai mercati, i costi saranno generalmente più elevati rispetto ai concorrenti che producono e operano offshore, e inoltre vi è anche la possibilità che le sedi offshore nelle economie emergenti diventino mercati importanti a lungo termine. Inoltre la produzione offshore potrebbe essere più difficile e complessa rispetto alla produzione locale, sensibile ai rischi notevoli riscontrati nel reshoring, se non addirittura in misura maggiore. In questo modo le aziende che stanno valutando l’idea di adottare politiche di reshoring, dovrebbero esaminare i drivers e le ipotesi che in precedenza le avevano spinte verso l’offshore. Inoltre le aziende che decidono di adottare manovre di reshoring, devono valutare anche il rischio associato alle difficoltà nella gestione delle relazioni a causa delle differenze culturali ed etiche di un paese, che tendono talvolta ad influenzare i business aziendali. A tal proposito, è altamente probabile che i partner nazionali richiedano migliori e più semplici manovre di coordinazione poiché diretti da fattori più simili tra le società con la stessa impronta economica.

¹⁰ JDA Software Group, Inc. è una società americana di consulenza e software (di proprietà di New Mountain Capital), che gestisce le supply chain, la produzione, la pianificazione delle vendite al dettaglio, operazioni di magazzino e soluzioni di gestione di categorie collaborative.

1.4.1 FATTORI DI RISCHIO

Per essere in grado di presentare una adeguata distribuzione e rappresentazione dei fattori di rischio che influenzano le decisioni del reshoring, possiamo considerare l'analisi descrittiva riportata nella seguente tabella (Tabella 1.2).

FATTORI DI RISCHIO	DESCRIZIONE
TASSO DI CAMBIO	Il rischio delle variazioni dei tassi di cambio, influenzano in maniera considerevole soprattutto le entrate di un'azienda
INSTABILITA' DEI COSTI DI TRASPORTO E LA LORO AFFIDABILITA'	Il rischio connesso all'instabilità dei costi di trasporto e all'instabilità del loro grado di affidabilità influenza notevolmente il risultato aziendale a lungo termine
COSTO DEL LA VORO	Il rischio di un aumento del costo del lavoro potrebbe influenzare negativamente i dipendenti aziendali, principalmente operanti in paesi a basso reddito
DISASTRI AMBIENTALI E TERRORISMO	In fase di adozione delle manovre di reshoring è necessario considerare il rischio di disastro ambientale o di terrorismo al quale la produzione e le attività produttive in genere, le supply chain, sono naturalmente esposte, in quanto può compromettere i risultati aziendali nel lungo termine
RISCHIO DI NATURA POLITICA	Il rischio associato alle difficoltà nella gestione delle relazioni a causa di differenti idee di carattere politico, adottate in un determinato paese possono influenzare il business tra le aziende
DINAMISMO DI PRODUZIONE	Il rischio che si rifà alle oscillazioni della domanda, porta d un maggiore bisogno di responsabilità da parte della produzione. Queste variazioni hanno un impatto nei risultati aziendali a lungo termine, poiché determinanti le tempistiche e la regolarità nelle fasi delle supply chain
INGEGNERIA E INNOVAZIONE	Il rischio di non essere in grado di fornire nuove conoscenze, design e altre importanti innovazioni, a causa delle scarse competenze, può danneggiare seriamente le imprese e i relativi risultati aziendali
AUMENTO NEL LIVELLO DELLE TASSE	Il rischio connesso all'aumentare delle tasse è fondamentale poiché influente sul livello del costo totale e quindi sul risultato ultimo dell'azienda

Tabella 1.2. Fattori di rischio nelle decisioni di reshoring – Fonte: elaborazione personale

1.4.2 ANALISI DEI COSTI NELLE DECISIONI DI RESHORING

Alla luce di tutti i fattori analizzati finora e dopo esserci soffermati sulle motivazioni più rilevanti che hanno portato all'adozione di politiche di reshoring, bisogna considerare appunto, anche eventuali rischi e criticità che possono insorgere nel momento in cui si intraprendono tali decisioni.

Nonostante tutti i vantaggi che, come abbiamo visto precedentemente, hanno effettivamente influenzato la creazione del valore delle imprese adottanti il reshoring, bisogna comunque tener conto del costante mutamento dell'ambiente politico, economico e sociale che talvolta può rappresentare uno svantaggio per i Paesi interessati. Le motivazioni alla base delle decisioni di reshoring, sono spesso connesse alla riduzione dei costi che una società ritiene di poter ottenere spostando l'attività produttiva nelle home country. Infatti come abbiamo visto precedentemente il "problema dei costi", viene considerato uno dei drivers principali che guida il fenomeno. Alcune società però hanno erroneamente effettuato un'analisi dei costi solo al momento di prendere la decisione di prima delocalizzazione della produzione.

A tal proposito Bailey e De Propis (2016) considerano affrettate e guidate dall'istinto le decisioni di riallocazione e le valutazioni dei relativi vantaggi. Quindi tale stima errata di delocalizzazione viene vista come "organizational learning" talvolta anche motivata da un approccio limitato nell'analisi dei costi. Quest'ultima rappresenta un aspetto fondamentale nella gestione aziendale, in quanto permette di fornire una panoramica chiara sulla situazione economica di un'attività commerciale, individuando fonti di eventuali sprechi permettendo di ridurli nel più breve tempo possibile. Affinchè tale controllo dei costi garantisca davvero buoni riscontri nel breve e lungo periodo, bisogna trattare una serie di direttive e operazioni importanti da eseguire per avere un pieno controllo dell'andamento finanziario di una società. Al contrario eventuali errori portano spesso a una percezione incompleta dell'intera catena di valore, influenzando negativamente anche la logistica e la gestione aziendale. L'ignoranza e la mancata conoscenza dei fattori di costo da includere nell'analisi, hanno portato le aziende a non raggiungere il loro obiettivo di riduzione sufficiente dei costi. La decisione di seconda delocalizzazione, quindi la decisione di reshoring, di conseguenza è oggetto di analisi e valutazioni più attente. I modelli di reshoring quindi dovranno avere un carattere non puramente finanziario, ma dovranno piuttosto essere percepiti come un

approccio strategico generale della riallocazione. Dunque una completa e precisa analisi dei costi e dei fattori di costo che influenzano le decisioni di rimpatrio, aiuterà a prendere le giuste decisioni di fornitura e quindi la giusta strategia riallocativa. Tra questi sono stati identificati alcuni fondamentali fattori che spingono le aziende ad adottare manovre di reshoring. Il fattore più significativo che influisce sulla decisione di rimpatrio è il COSTO stesso. Alcune aziende scelgono di riallocare la propria produzione, perché mirano a ridurre i costi di trasporto, altre invece cercano di aumentare la flessibilità sperando di portare un miglioramento e un aumento dell'efficienza produttiva. Altri autori, Anderson e Gatignon (1986) sostengono studi secondo i quali sono poche le aziende che effettuano un'analisi mirata dei costi al momento di scegliere la location e quindi il luogo più vantaggioso ed efficiente per la produzione. Si ritiene che le aziende si concentrino principalmente sull'analisi dei costi del prodotto e tendono a tralasciare la decisione secondo la quale la location di produzione è in realtà un investimento.

A tal proposito si fa cenno ai cosiddetti criteri "OLI" dell'investimento diretto estero (Ownership, Location, Internalisation). Le imprese multinazionali effettuano un investimento diretto quando tre modelli di vantaggi si realizzano contestualmente:

1. vantaggi legati al diritto di proprietà (*ownership-specific competitive advantages*);
2. vantaggi dipendenti dalle caratteristiche del Paese scelto per la localizzazione (*location advantages*);
3. vantaggi di internalizzazione, cioè più ampi benefici derivanti dal rendere interne all'impresa (tramite l'acquisizione dell'impresa fornitrice) fasi produttive a monte e a valle, che precedentemente erano svolte da imprese estere (*internalisation advantage*).

A questo riguardo, possiamo affermare che un'analisi dei costi dei prodotti, si basa su strumenti finanziari, in quanto calcola i costi di un determinato bene, il product line e il product system. I ricavi, i guadagni e le spese sono, dunque, in quest'ottica concetti significativi per le aziende in quanto tale ricerca fornisce informazioni sul costo del prodotto, sulla sua redditività e sul suo prezzo. Studiosi ritengono che tali studi sui costi dei prodotti rappresentano un metodo appropriato e conveniente per tutte le aziende incerte sulla scelta e sulla posizione di produzione da prediligere. Viene quindi percepito come un metodo confacente da adottare quando si analizzano i costi in una decisione di reshoring. I costi di riferimento sono costi di

produzione, costi generali e altri fattori di costo che sono stati identificati e rappresentati nella seguente tabella (Tabella 1.3):

FATTORI DI COSTO	DESCRIZIONE
COORDINAMENTO	Il costo di coordinamento della supply chain e altri costi di coordinamento, ne modificano la quantità e variano in base alla scelta di localizzazione.
DURATA DEL CICLO	La durata di un ciclo ha un forte impatto sul costo totale, in quanto modifica e influenza la produttività.
ENERGIA	Se un'azienda è una grande consumatrice di energia, allora questo fattore di costo andrà ad influenzarne notevolmente l'attività produttiva
TASSI DI CAMBIO	il costo dei tassi di cambio rappresenta un fattore di costo di forte impatto in un paese. Considerando il business nel mercato globale, i tassi di cambio possono comportare costi elevati
COMPONENTI E MATERIALE DI INPUT	Il costo dei componenti e dei materiali necessari per la produzione, rappresentano un fattore di rischio che influisce sulle spese di un'azienda.
INVENTARIO	Il costo della movimentazione di materiale, sia per la gestione degli stessi, che per quanto riguarda il capitale iniziale, rappresenta un importante fattore di costo per un'azienda.
LA VORO	Il costo del lavoro ha una influenza impattante sulla redditività di un Paese. Negli ultimi tempi, sono aumentati i salari nei paesi a basso reddito, mentre i risparmi sui costi stanno riducendo il livello la produzione
SOSTENIBILITA'	I costi relativi allo smaltimento di materiali e altri compiti relativi agli aspetti ambientali possono apportare ingenti costi alle aziende.
TASSE	Il costo delle tasse in un Paese possono avere un grande effetto. (imposta sul reddito, imposta sulle plusvalenze)
FORMAZIONE	Il costo associato al lavoro di formazione a causa delle scarse e limitate competenze, genera costi aggiuntivi per un'azienda, poiché difficile individuare dipendenti con la giusta istruzione e con la giusta esperienza.
TRASPORTO	Il costo del trasporto (dal fornitore all'inventario e dall'inventario ai clienti) e quindi l'aumento del costo del carburante e altri costi associati ai trasporti hanno un grande impatto sul costo totale.
MANUTENZIONE	I costi di manutenzione connessi a macchinari e ad attrezzature, i tempi di fermo e i costi di riparazione incidono sul costo totale della produzione.

Tabella 1.3. Fattori di costo nelle scelte di reshoring – Fonte: elaborazione personale

1.4.3 COSTI E RISCHI: OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'obiettivo di questa prima parte dell'elaborato è quello di identificare i fattori critici di costo e di rischio caratterizzanti le decisioni di reshoring all'interno delle principali aziende. Questa analisi mostra che le aziende considerano l'ingegneria e l'innovazione come un rischio, dal momento che il processo di innovazione delle competenze aziendali potrebbe diminuire, se le aziende decidono di adottare una politica di reshoring. Pertanto i fattori di rischio che necessitano di una maggiore attenzione, sono il controllo, il tasso di cambio, l'innovazione, senza tralasciare il costo.

Gli studiosi Porter e Rivkin (2012) sottolineano la consuetudine nelle decisioni di delocalizzazione produttiva, a basarsi su costi globali piuttosto che sull'impatto che la decisione potrà avere a lungo termine sulla società. Lo studio dimostra che questo aspetto potrebbe essere effettivamente realizzato a causa delle deboli analisi eseguite dalle aziende riguardanti i principali fattori di costo relativi a tasse, tassi di cambio e sostenibilità.

Secondo Pisano e Shih (2012) le aziende continuano a prendere decisioni su come fondare la produzione su piccola base e di conseguenza non riescono a sviluppare una strategia di sourcing che permetta loro di competere sul mercato globale. Lo studio effettuato dimostra che questo non è necessariamente vero poiché alcune aziende sembrano aver eseguito analisi dei costi e valutazioni del rischio piuttosto dettagliate, al contrario di altre aziende che invece eseguono analisi molto deboli.

Questo studio dimostra che ci sono molti fattori che sono significativi in un processo decisionale sul reshoring, quindi diversi componenti sono fondamentali a seconda della società che valuta l'opportunità di reshoring. Ciò è dovuto a deviazioni in termini di prodotto, strategia aziendale, clienti e tecniche di produzione. Dal momento che ogni azienda e ogni prodotto sono indipendenti e vivono vicende proprie, è importante in generale identificare quali considerare e includere nell'analisi dei costi di un'opportunità di reshoring. Fattori di costo evidenti da considerare potrebbero essere relativi al costo diretto del lavoro e delle risorse, ma ci sono altri fattori di costo degni di considerazione e analisi per essere in grado di effettuare un confronto equo tra le sedi e le location di produzione. Non tutti i costi però possono essere analizzati e calcolati facilmente, ma è importante analizzarli poiché potrebbero avere un grande impatto sul costo totale. Le aziende

sembrano dare un maggior valore al rischio di rimanere in un offshore country piuttosto che ai rischi connessi alle decisioni di reshoring. Questi rischi non devono essere sottovalutati e trascurati poiché generano costi che determinano poi una influenza sul risultato economico aziendale. E' possibile tuttavia prendere in esame una differenza sul modo con il quale le aziende valutano e percepiscono questi rischi. Alcune aziende li esaminano più nel dettaglio, altre invece affrontano tali rischi e problematiche, sulla base delle loro esperienze e credenze, purchè però si faccia una valutazione completa e di tali rischi. E' importante considerare altri fenomeni che potrebbero influire sulla decisione di reshoring , come la loyalty nei confronti di un determinato Paese produttivo, l'etica, ma tuttavia le aziende *i* e manager in prima persona, fanno fatica ad accettare questi fattori in quanto riflettono una decisione diversa rispetto a quella razionale che favorisce la produzione offshore. Lo scopo di questa breve analisi effettuata in questo breve paragrafo, è quello dunque di evidenziare una grande quantità di fattori di costo e di rischio critici nelle manovre di reshoring.

Capitolo 2 :

L'IMPATTO DEL COUNTRY OF ORIGIN SUL MADE IN ITALY

L'effetto del Country of Origin è uno dei temi più controversi nello studio e nell'analisi di ricerca di marketing, poiché i risultati di diversi studi forniscono conclusioni contrastanti sul Country of Origin e sull'impatto che questo ha sull'atteggiamento e sul comportamento delle aziende e successivamente del consumatore. La principale causa di tali divergenze sembra poter essere riconducibile a studi, in gran parte condotti in tempi non recenti, che analizzano dunque un mondo poco, o addirittura per niente, globalizzato. Sono molto pochi gli studi condotti nel nostro Paese, frenati dal costante e repentino sviluppo dei mercati statunitensi, in continua competizione con i concorrenti giapponesi o sud-americani. Tuttavia oggi in Italia il tema sta acquisendo sempre più importanza a causa della agguerrita competizione con i diversi Paesi del sud-est asiatico, in primis la Cina, che, con costi di manodopera inferiori, alta capacità di imitazione, rapida evoluzione del management e della organizzazione aziendale, con un miglioramento progressivo della qualità dei prodotti ed con una importazione di macchinari all'avanguardia (spesso anche dall'Italia), minaccia gravemente lo stato di benessere produttivo ed economico italiano.

In questo capitolo ci soffermeremo sull'approccio e sull'atteggiamento del consumatore nei confronti del prodotto Made in Italy e in che modo questo dipende e si modifica in base a come, a loro volta, le aziende in prima persona accolgono questo effetto nel mercato italiano. Le analisi teoriche svolte negli anni rivelano che l'effetto del Country of Origin sull'atteggiamento del consumatore nei confronti di un prodotto dipende dagli effetti moderatori dell'esperienza del consumatore e dalla conoscenza di un prodotto; di conseguenza è importante considerare l'etnocentrismo del consumatore, il coinvolgimento di un consumatore per un determinato prodotto, il rischio ad esso connesso percepito dal consumatore e il suo brand value. Cercheremo di capire dunque, come considerare un prodotto studiato, progettato e immesso sul mercato italiano, ma prodotto in un paese estero, da tecnici italiani; e allo stesso modo, come percepire e tutelare un prodotto ideato, progettato e creato in Italia, ma in aziende non italiane, con uno scarso monitoraggio sulla qualità e sulla gestione aziendale.

2.1 COUNTRY OF ORIGIN: UNA VISIONE D'INSIEME

Studi empirici internazionali sull'influenza e sull'impatto del Country of Origin Effect (COO) o effetto "Made in" nella percezione di vari prodotti da parte dei consumatori, come menzionato in precedenza, rivelano risultati misti e talvolta contraddittori, relativi anche alla conoscenza e alla rilevanza che il concetto COO ha assunto negli anni (Figura 1). I suddetti risultati probabilmente dipendono da diverse combinazioni di prodotto, campioni e Paesi nei quali sono stati condotti gli studi (Kaynak e Kara, 2002). L'analisi evidenzia la multidimensionalità dell'effetto COO. Il riferimento al Paese di origine di un prodotto realizzato in conformità con la sua etichetta, influenza notevolmente la percezione del consumatore sulla sua qualità (Balabanis e Diamantopoulos, 2004; Lantz e Loeb, 1996). Tuttavia l'entità dell'effetto dipende dalla categoria di prodotto (Balabanis e Diamantopoulos, 2004; Watson and Wright, 2000; Sharma et al., 1995, in Piron, 2000). In risposta a tale evidenza, diversi studi forniscono una precisazione sull'influenza dell'effetto COO che dipende non solo dal Paese di origine o dalla categoria di prodotto, ma anche da specifiche determinanti dello stesso (Supphellen e Rittenburgh, 2001; Juric and Worsley, 1998).

<i>1900 – 1970</i>	<i>1970 – 2000</i>	<i>2000 – Future</i>
• Origin a 'given'	• Origin as 'option'	• Origin as an 'asset'
• Made In (by, from)	• Known for	• Thought of (and trusted)
• Products	• Brands	• Intellectual property
• Resources as competitive advantage	• Differentiation as competitive advantage	• Authenticity and ethics as a competitive differentiator

Fig. 2.1 La "storia" del Country of Origin – Fonte: www.futurebrand.com

In un'epoca distinta dalla globalizzazione e dalla integrazione del mercato, l'economia è strettamente e indiscutibilmente connessa al commercio internazionale. Pertanto, per i venditori di tali prodotti è importante, nonché

necessario, capire e conoscere quali sono i principali fattori che influenzano le decisioni dei consumatori dei prodotti realizzati all'estero. Emerge che il prezzo e la qualità hanno il maggiore impatto sulle decisioni del consumatore. Tuttavia la realizzazione di un prodotto, pronto alla commercializzazione su mercato, è un processo assai complesso durante il quale un consumatore valuta tutte le informazioni disponibili del bene e decide di conseguenza se acquistarlo o meno. Il processo di scelta di un determinato prodotto però si semplifica nel momento in cui il consumatore ha una cospicua quantità di informazioni sui prodotti oggetto di scelta. Al contrario, la situazione si modifica quando il consumatore deve eseguire tale processo con informazioni esigue o assolutamente nulle, con le quali si impegnerà ad effettuare la sua scelta tra più prodotti e in diverse location.

Da analisi teoriche e studi accurati è emerso che il consumatore fonda il suo processo di scelta, su specifici fattori caratterizzanti il prodotto, quali il prezzo di un prodotto, la sua composizione, il Paese di provenienza e l'etichetta che identifica il prodotto che andrà ad acquistare. In altri termini quanto appena detto dimostra come il Paese di origine di un prodotto sia uno spunto informativo fondamentale che, insieme al prezzo, al marchio, ecc., aiuta il consumatore a valutare i prodotti e a sviluppare conseguenti atteggiamenti nei loro confronti (Chamorro, Rubio e Miranda, 2015). In quest'ottica, un tema di forte discussione e curiosità tra i venditori, risponde all'esigenza di capire quale caratteristica, a parità di prezzo e composizione, spinga il consumatore che non ha complete ed esaustive informazioni, a preferire uno specifico prodotto ad un altro. La risposta a questo quesito è stata discussa e basata sui risultati della ricerca sul Country of Origin Effect. I risultati hanno dimostrato che il COO è uno spunto informativo apparente e un consumatore tende a scegliere il prodotto sulla base della qualità e affidabilità del Paese di produzione. Dunque possiamo affermare che le decisioni del consumatore percepiscono l'influenza delle sue conoscenze e della sua attitudine verso determinati Paesi.

È interessante notare che Urbonavicius, Dikcius e Navickaite (2011) definiscono il concetto di COO come un concetto tridimensionale. Gli autori affermano che il COO è una combinazione di elementi cognitivi, affettivi e conativi. Sebbene l'impatto del COO sull'atteggiamento dei consumatori nei confronti dei prodotti sia stato studiato per decenni, l'impatto del COBO (country-of-brand-origin) sul consumatore, che analizzeremo nel dettaglio nelle prossime righe, è diventato

interesse degli studiosi solo di recente (Pikturniene e Treigyte, 2009). La ricerca degli studiosi Pikturniene e Treigyte (2009) ha rivelato come le diverse combinazioni di COO e COBO, possano avere un impatto diverso sull'atteggiamento dei consumatori. E' importante, però, sottolineare che l'influenza di questi due fenomeni, non dipende dalla categoria di prodotto, ma dalla suscettibilità del consumatore all'influenza interpersonale. Nella letteratura scientifica (Godey et al 2012) si afferma che vi sono caratteristiche proprie che formano un atteggiamento, come l'intenzione di una predisposizione, motivazioni in genere. Per i fornitori e i produttori internazionali tali caratteristiche comportamentali sono meritevoli di profondi e continui studi. I ricercatori a riguardo analizzano sia l'atteggiamento, che il suo processo di formazione. I primi studi inerenti a questa tematica sono stati condotti negli anni sessanta e sono oggi in continuo aumento, essendo, il COO, uno dei principali argomenti del commercio internazionale e dell'esplorazione del comportamento di un consumatore.

Dunque possiamo affermare che lo scopo dello studio è quello di definire l'impatto che il Country of Origin Effect ha sull'atteggiamento del consumatore nei confronti di un prodotto e in che modo questo dipende dai moderatori dell'effetto COO nel mercato.

2.2 L'IMPATTO DEL COUNTRY OF ORIGIN SULLE SCELTE DEL CONSUMATORE...

Come accennato nei paragrafi precedenti, il comportamento del consumatore è fortemente influenzato non solo da caratteristiche fisiche del prodotto, ma anche da fattori sociali, culturali e psicologici. Possiamo affermare che la valutazione di un prodotto da parte del cliente si riferisce a "controlli di sicurezza e di idoneità adottati dai consumatori prima di prendere una decisione di acquisto¹¹". I consumatori adottano una precisa strategia per determinare in che modo l'origine di un prodotto influisce sulla loro valutazione. E' evidente che alcuni Paesi sono più forti nella

¹¹ Decreto Legislativo 2 agosto 2007, n. 146 - Pratiche commerciali - Attuazione della direttiva 2005/29/CE relativa alle pratiche commerciali sleali tra imprese e consumatori nel mercato interno e che modifica le direttive 84/450/CEE, 97/7/CE, 98/27/CE, 2002/65/CE, e il Regolamento (CE) n. 2006/2004 (Gazzetta Ufficiale n. 207 del 6-9-2007) Art. 1. Delle pratiche commerciali scorrette

produzione di specifiche tipologie di prodotto, rispetto ad altri, pertanto sono più competitivi.

Relativamente all'attività di un prodotto, l'atteggiamento verso il consumo di questi, da parte degli individui, è elevato e a tal riguardo, alcuni consumatori preferiscono determinati prodotti a seconda del grado di soddisfazione che intendono ottenere da questi. Fondamentale in questo ambito è la relazione tra l'immagine del prodotto e l'immagine del Paese d'origine in base a quattro dimensioni diverse. Queste sono legate all'innovatività dei prodotti, al prestigio, al loro design e alla lavorazione adoperata per rendere funzionale il prodotto.

In generale tuttavia, possiamo assumere che la valutazione dei consumatori dipende dalla familiarità con i prodotti tipici di un Paese. Se il consumatore non è a conoscenza dei diversi prodotti realizzati all'interno dei confini di un territorio, diventa difficile valutarne le preferenze. In tal caso il consumatore acquisterà il prodotto senza considerare il Country of Origin. Nel processo di valutazione dei prodotti consumati regolarmente all'interno di una economia, è evidente l'importanza della figura del consumatore che può avere anche un effetto indiretto sul processo complessivo:

- la valutazione positiva di un prodotto da parte del consumatore, implica la sicurezza del prodotto per il consumo e l'economia di un paese; al contrario
- un segnale negativo mostra una minaccia nel consumo di alcune merci.

Nella valutazione della scelta del consumatore nel processo di acquisto di un prodotto, dunque, svolge un ruolo fondamentale il Country of Origin infatti, prodotti o servizi propri di Paesi con un'immagine positiva, tendono a ricevere valutazioni favorevoli, che possono portare all'acquisto.

Allo stesso tempo gli effetti del COO rappresentano barriere immateriali per l'accesso in nuovi mercati, sotto forma di pregiudizi negativi dei consumatori verso i prodotti importati (Wang, Lamb, 1983).

Per riassumere, la letteratura riguardante il COO suggerisce una distorsione generale nella selezione del Paese d'origine. L'effetto del COO è associato a determinate condizioni, compreso l'atteggiamento etnocentrico del consumatore nei confronti delle caratteristiche del Paese d'origine e dei suoi valori culturali ed etici.

Ci soffermeremo, a tal proposito, sullo sviluppo del concetto di etnocentrismo dei consumatori, analizzando i fattori che ne determinano le caratteristiche, quali fattori demografici, socio-psicologici, macro-ambientali e ulteriori elementi rappresentativi del prodotto. Nell'attuale mondo globalizzato, lo sviluppo di strategie di marketing volte alla protezione dei prodotti locali, assume particolare rilievo. Possiamo denotare che l'etnocentrismo del consumatore merita un'analisi dettagliata e attuale in risposta alla crescente importanza del consumo interno dei prodotti. La ragione di questo fenomeno è il tendenziale allontanamento dei consumatori dall'utilizzo di prodotti locali, aspetto sfavorevole al fine di stabilire un consumo interno stabile.

Dunque è di fondamentale importanza esaminare i fattori determinanti per il consumatore, tali da indurlo a preferire prodotti locali piuttosto che prodotti esteri. L'etnocentrismo è una certa manifestazione del bisogno degli individui di esplorare la propria identità e di appartenere a un gruppo o comunità contribuendo così al benessere dello stesso. L'influenza dell'etnocentrismo, sulla relazione tra i diversi gruppi sociali, è oggetto di discussione in molteplici studi di letteratura.

Da questi emerge che alcuni individui assumono un comportamento etnocentrico, anche se spesso non ne sono consapevoli. Dopo aver definito il concetto psicologico dell'etnocentrismo, si è presentata la possibilità di identificare un approccio del consumatore incentrato sul marketing. Diversi sforzi di ricerca hanno dimostrato che l'etnocentrismo alimentato da emozioni nazionalistiche e patriottiche influisce sulle decisioni di acquisto, in quanto i consumatori hanno un pregiudizio positivo nei confronti dei prodotti locali e preferiscono meno i prodotti stranieri. Inoltre, questo pregiudizio appare anche nella valutazione e nella disponibilità all'acquisto di prodotti (Sharma et al., 1995; Javalagi et al., 2005; Auruskeviciene et al., 2012).

2.2.1 ...VERSO L'ETNOCENTRISMO DEL CONSUMATORE

"Since its initial formulation in 1987, the concept of consumer ethnocentrism has remained by and large unchanged, but empirical evidence from a number of studies shows that consumer ethnocentrism has a multidimensional structure, a structure too complicated for the current working definition, which basically considers only one dimension, the moral dimension, of purchasing foreign products".

Nikoletta-Theofania Siamagka (King's College London) and George Balbanis (City University London).

L'espandersi dei mercati globali ha comportato un aumento della concorrenza poiché le aziende estendono il proprio "sguardo" verso mercati nazionali e internazionali. Di conseguenza i clienti hanno una scelta di opzioni di acquisto in crescente espansione, considerando anche una percentuale in aumento di prodotti e brand stranieri.

Le percezioni e le attitudini dei consumatori riguardo la loro disponibilità ad accettare prodotti stranieri stanno diventando quindi un problema sempre più critico per gli operatori di marketing. E' evidente dunque, la necessità di individuare i fattori, accennati in precedenza, determinanti le scelte di acquisto dei consumatori riguardo a prodotti nazionali ed esteri, in diversi contesti di mercato. A tal riguardo, focalizziamo la nostra attenzione su un fenomeno strettamente connesso con il Country of Origin effect, l'etnocentrismo del consumatore. In particolare, il concetto di etnocentrismo è un concetto sociologico che si riferisce alla tendenza a considerare le proprie credenze, gli standard e il proprio codice di comportamento, superiore a quelli di altre società. L'etnocentrismo che storicamente ha ricevuto una buona dose di attenzione da sociologi e psicologi sta diventando importante nella letteratura di marketing (Jacoby 1978, Shimp 1984). La globalizzazione ha reso il ruolo del cosiddetto "etnocentrismo dei consumatori" un fattore significativo nel contesto (Caruana 2005). Shimp e Sharma (1987). I primi a sviluppare uno strumento efficace relativo alla misurazione delle tendenze etnocentriche dei consumatori, nel decidere se acquistare prodotti esteri o nazionali hanno ideato una scala multi-item, denominata "Scala etnocentrica delle tendenze dei consumatori" ("CETSCALE"). La suddetta è stata utilizzata per analizzare le motivazioni e i

fattori che spingono alcuni consumatori a preferire beni prodotti internamente e quindi nel loro Paese d'origine, alle merci importate, anche quando queste ultime presentano evidenti vantaggi dal punto di vista economico e qualitativo (Balabanis et al., 2001). Secondo Luque-Martinez et al. (2000), la "CETSCALE", che utilizza il Paese d'origine come una delle sue principali variabili esplicative, appare uno strumento utile per l'analisi delle attitudini, dei comportamenti e delle future intenzioni di acquisto dei consumatori nei confronti di merci straniere e nazionali. Sebbene questo studio di analisi comportamentale del consumatore in contesti interculturali richiede l'attenzione di un numero sempre crescente di ricercatori di marketing, sembra non ricevere la stessa considerazione lo studio delle percezioni e dei giudizi del consumatore nei Paesi in via di sviluppo e nelle economie emergenti. Questo aspetto è fonte di discussione in quanto la produzione di molte multinazionali è in continua espansione nei principali Paesi in via di sviluppo, America Latina, Medio Oriente, Africa e necessitano dunque, di adeguato riguardo. Inoltre, come hanno notato Kaynak e Kara (2002), la significativa crescita demografica e il crescente potere d'acquisto dei consumatori di questi Paesi emergenti, offrono allettanti opportunità di mercato alle società occidentali i cui mercati interni, in molti casi, hanno già raggiunto la maturità.

2.2.2 ETNOCENTRISMO DEL CONSUMATORE E COUNTRY OF ORIGIN EFFECT

Come già descritto in precedenza, molti studi hanno esaminato l'effetto del Country of Origin di un prodotto sul comportamento del consumatore. La maggior parte di questi studi ha concluso che il COO appare come un costrutto multidimensionale (Chrysochoidis et al. 2007) che influenza le valutazioni dei prodotti e la percezione da parte dei consumatori e tuttavia, i risultati forniscono dati contrastanti e talvolta contraddittori, probabilmente per il diverso target di prodotti e consumatori valutati.

Molti studi hanno identificato il COO effect, una diretta conseguenza dell'etnocentrismo del consumatore o Consumer Ethnocentrism (CE) (Lee e Ganesh 1999, Lantz e Loeb 1996, Wang e Chen 2004). Il termine "etnocentrismo dei consumatori" è stato derivato dal concetto generale di "etnocentrismo", introdotto per la prima volta nel 1906 dal sociologo William Sumner (Shimp and Sharma 1987). L'etnocentrismo, come già accennato, si riferisce alla tendenza di considerare

le credenze, gli standard e il codice comportamentale della propria etnia superiore rispetto agli altri gruppi. Dunque l'opera di Sumner, introduce l'etnocentrismo come un costrutto generale che riflette la visione delle cose in cui il proprio gruppo è il centro di tutto, e tutti gli altri sono ridimensionati e classificati in riferimento ad esso. La concezione del sociologo si basa sulla formazione di relazioni di "we-group", per cui l'in-group è il punto focale e tutti gli out-group sono giudicati in relazione ad esso. In relazione a quanto esposto, Sumner ha sottolineato una struttura dicotomica dell'etnocentrismo, evidenziando un atteggiamento sfavorevole nei confronti di gruppi esterni e al contrario, un atteggiamento a favore dei gruppi interni. Questi ultimi quindi, determinano lo standard di giudizio e valutazione degli altri gruppi e la volontà di associarsi a loro.

L'etnocentrismo è definito come una "proprietà simile alla caratteristica della personalità di un individuo" e comprende "le convinzioni dei consumatori sull'adeguatezza, anzi la moralità, dell'acquisto dei prodotti realizzati all'estero" (Shimp e Sharma, 1987). I due studiosi rappresentano l'etnocentrismo utile a incoraggiare la coesione e la solidarietà tra i membri del gruppo, ma può anche contribuire ad atteggiamenti di superiorità, intolleranza e persino disprezzo per coloro che hanno abitudini e stili di vita diversi. Secondo Shimp e Sharma, i consumatori etnocentrici si oppongono ai prodotti realizzati all'estero poiché ritenuti dannosi per l'economia nazionale e fonte di disoccupazione, e interpretano l'acquisto di beni importati come un atto non patriottico (Luque-Martinez et al, 2000, Forbes 1985, Daser and Meric 1987, Han 1988). Questi atteggiamenti però possono connotare una propensione alla sovrastima delle caratteristiche specifiche e della qualità generale dei prodotti nazionali e un disprezzamento delle importazioni. Nello specifico Balabanis e Diamantopoulos (2004) hanno constatato che i consumatori etnocentrici definiscono con più facilità il loro atteggiamento positivo nei confronti dei prodotti nazionali, meglio di quanto riescano a definire i loro atteggiamenti negativi nei confronti dei prodotti importati da Paesi specifici. Infine, diversi studi hanno dimostrato che i consumatori nei Paesi sviluppati hanno maggiori probabilità di identificare i propri prodotti domestici come di qualità superiore rispetto ai prodotti importati (Herche 1992, Damanpour 1993, Elliott e Cameron 1994) con conseguente aumento dell'impatto di CE sull'acquisto dei primi e sul rifiuto di questi ultimi; tuttavia, il contrario sembra verificarsi per i consumatori nei Paesi in via di sviluppo, nei quali percepiscono i prodotti esteri, specialmente quelli provenienti da Paesi con un certo prestigio, come superiori rispetto alle loro

controparti nazionali. Inoltre da uno studio condotto da Balabanis e Diamantopoulos sul comportamento del consumatore, è emerso che la somiglianza tra i Country of Origin, in termini di cultura e livello di competitività economica, non è correlata alla preferenza o al rifiuto dei prodotti realizzati in Paese estero. Inoltre, hanno riscontrato che il Consumer Ethnocentrism è talvolta negativamente correlato alla preferenza di prodotti stranieri, portando alla conclusione che, nel complesso, il CE possa essere visto come un costrutto in grado di analizzare le preferenze e l'atteggiamento nei confronti di prodotti nazionali piuttosto che per i prodotti stranieri. In altre parole il Consumer Ethnocentrism porta il consumatore a preferire prodotti nazionali, ma non necessariamente a rifiutare prodotti esteri. Hanno inoltre postulato che, l'impatto del CE varia in modo significativo tra diverse categorie di prodotti e Paesi di Origine. Per questo motivo suggeriscono che le aziende non dovrebbero basarsi esclusivamente sui risultati ottenuti dagli studi sul Consumer Ethnocentrism dei mercati target, se in grado di prevedere un potenziale successo o fallimento dei loro prodotti.

2.2.3 CONSUMER ETHNOCENTRISM: FATTORI DETERMINANTI

La letteratura sociologica definisce l'etnocentrismo come la “visione di cose in cui il proprio gruppo è il centro di tutto, e tutte le altre sono ridimensionate e valutate con riferimento ad esso”.

In riferimento a quanto esposto finora, possiamo assumere che innanzitutto l'etnocentrismo del consumatore si riferisce alla percezione che i prodotti esteri potrebbero danneggiare l'economia nazionale, in quanto rappresentano una potenziale concorrenza per le imprese locali, i marchi, l'occupazione e altri interessi. Di conseguenza i pregiudizi negativi nei confronti delle merci commercializzate in mercati esteri portano ad una riluttanza all'acquisto anche di questi prodotti.

Possiamo, dunque, precisare con certezza che per i consumatori etnocentrici, l'acquisto dei prodotti stranieri non è fonte solo di problemi di carattere economico, ma rappresenta anche un “dilemma morale” riferito a specifici e differenti fattori.

La letteratura suggerisce e interpreta l'etnocentrismo come il risultato di una combinazione di quattro temi di diversa natura:

- socio-psicologica
- economica
- politica
- socio-demografica,

la cui influenza sulle scelte del consumatore e il "livello" di etnocentrismo è misurato dalla scala etnocentrica delle tendenze del consumatore, "CETSCALE".

2.2.3.1 L'IMPATTO DEI PROBLEMI SOCIO-DEMOGRAFICI SUL CONSUMER ETHNOCENTRISM

Erdogan e Uzkuurt (2010) hanno condotto vari studi dai quali è emerso che l'etnocentrismo dei consumatori si modifica e dipende da variazioni socio-demografiche e biologiche, come il genere, l'età, il livello di istruzione e il reddito (Figura 2.2). Questi studi inoltre hanno dimostrato che gli individui tendono ad avere atteggiamenti, convinzioni e intenzioni più favorevoli nei confronti di prodotti stranieri. Watson e Wright (2000) suggeriscono che le persone più anziane, di genere femminile, meno abbienti e non un minor livello di istruzione, hanno una maggior propensione ad assumere un comportamento etnocentrico.



Fig.2.2 Fattori socio-demografici che influenzano l'atteggiamento del consumatore etnocentrico nella scelta dei prodotti locali – Fonte: elaborazione personale

Pertanto vediamo nel dettaglio quali sono e in che misura questi fattori, influenzano le scelte di acquisto del consumatore.

In che modo il fattore “età” influenza le scelte d’acquisto del consumatore etnocentrico?

Recenti studi hanno dimostrato che le persone anziane, sono generalmente più conservatrici, più patriottiche (Sharma et al., 1994), ed è emerso quindi che i consumatori più anziani tendono ad assumere un comportamento più etnocentrico rispetto ai consumatori più giovani (Bawa 2004). Tuttavia, studi precedenti riguardanti la relazione tra l’età dei consumatori e le loro tendenze etnocentriche, hanno mostrato risultati differenti. Sharma et al. (1994), hanno fondato i loro studi e le loro ricerche sulla mancata correlazione positiva tra età e comportamento etnocentrico, mentre Balabanis et al. (2001), hanno riscontrato l’effetto solo su parte del campione dei consumatori analizzato. Dunque, anche se i risultati non sono del tutto concordi, sembra essere rilevante l’effetto che l’età anagrafica svolge sulle tendenze etnocentriche dei consumatori.

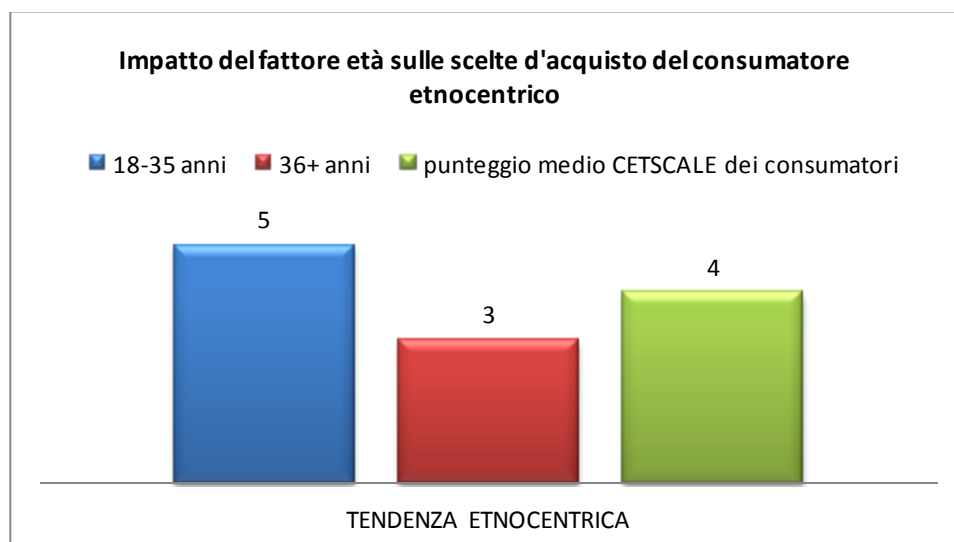


Grafico 2.1. Impatto del fattore età sulle scelte d’acquisto del consumatore etnocentrico – Fonte: elaborazione personale

In che modo il genere influenza le scelte d’acquisto del consumatore etnocentrico?

Analisi inerenti la relazione tra il genere e comportamento etnocentrico del consumatore hanno dimostrato che, tendenzialmente il genere femminile risulta più

conservatore, più conformista e tradizionalista, le donne tendono ad essere più patriottiche, meno individualiste e più preoccupate a preservare l'armonia sociale (Grafico 2.2) (Han 1988, Sharma et al., 1994). Di conseguenza su questa base, Sharma et al. hanno constatato che le donne mostrano una maggior tendenza etnocentrica rispetto agli uomini.

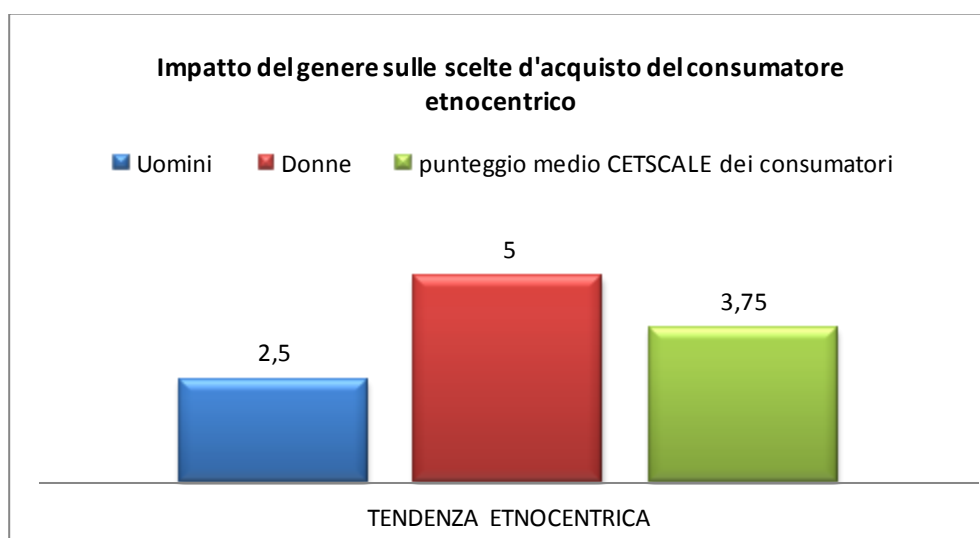


Grafico 2.2. Impatto del genere sulle scelte d'acquisto del consumatore etnocentrico – Fonte: elaborazione personale

In che modo l'educazione influenza le scelte d'acquisto del consumatore etnocentrico?

In relazione al grado di istruzione della popolazione, Ray (1990), nei suoi studi, ha dimostrato che persone con un livello di istruzione superiore tendono ad essere meno conservatrici. Sharma et al. (1994) sulla stessa scia, hanno riscontrato che consumatori con livelli di istruzione più elevati mostrano un comportamento significativamente meno etnocentrico rispetto a consumatori con livelli di istruzione inferiori; al contrario Keillor et al. (2001), non hanno rilevato differenze nelle tendenze etnocentriche di consumatori con diversi livelli di istruzione. Tuttavia, in conclusione Bawa (2004) mostra una correlazione tra un più alto livello di istruzione e un livello inferiore di etnocentrismo dei consumatori.

In che modo in livello di reddito influenza le scelte d'acquisto del consumatore etnocentrico?

Secondo Shoham e Brencic (2003), i consumatori più abbienti tendono ad essere meno etnocentrici nei loro consumi rispetto ai consumatori meno abbienti. Diversi studio hanno dimostrato che i consumatori con livelli di reddito più elevati mostrano un numero significativamente minore di tendenze etnocentriche rispetto ai consumatori con livelli di reddito più bassi. Emerge dunque che le tendenze etnocentriche dei consumatori differiscono in base al loro livello di reddito.

2.2.3.2 L'EFFETTO DEI PROBLEMI DI CARATTERE SOCIO-PSICOLOGICO

In generale risulta una particolare e rilevante correlazione tra l'etnocentrismo come tratto generale e una preferenza verso i prodotti locali. Watson e Wright (2000) associano questa relazione ad una forte connessione culturale del consumatore con il suo Country of Origin. Tale teoria, accolta anche da Elchardus e Siongers, alcuni anni dopo, si sviluppa sul concetto di etnocentrismo come modo da parte del consumatore di creare una propria identità personale, definendo confini simbolici tra gli individui. Questi confini simbolici si caratterizzano per la diversità di atteggiamenti e gusti propri dei consumatori, che adottano comportamenti e scelte di vita conformi alle norme del gruppo con il quale decidono di identificarsi (Figura 2).

A tal riguardo Gobannesch (1972) ha affermato che la posizione sociale e le opportunità culturali, possono influenzare queste scelte, correlando uno sviluppo educativo e cognitivo inferiore a livelli più elevati di etnocentrismo, così che gli individui con una educazione meno significativa, tendono a collocare un livello più grande di importanza del loro gruppo di cultura. Questo tema è stato sviluppato nelle sue sfaccettature da Bryson (1996), il quale suggerisce che lo sviluppo di gusti e scelte non del tutto conformi alla comunità di appartenenza, rappresenta un atteggiamento di disponibilità ad essere più tolleranti verso chi assume comportamenti e decisioni differenti. Tuttavia i risultati di Elchardus e Siongers (2007) non mostrano alcuna prova che stabilisca effettivamente che la privazione o una maggiore preparazione intellettuale siano in correlazione significativa con i livelli di etnocentrismo. Ciò suggerisce, pertanto, che le osservazioni secondo cui

L'etnocentrismo è positivamente connesso alla debolezza cognitiva o intellettuale, sono ancora in discussione.

Intorno alla fine del secolo scorso, studi condotti da Shimp, Sharma e Shin, hanno dimostrato che la possibilità di entrare in contatto e trascorrere del tempo con persone di diversa nazionalità, può ridurre il pregiudizio culturale degli individui. Difatti Rawwas, Rajendran e Wehrer attestano che i consumatori con una maggiore apertura mentale e con un maggiore orientamento verso culture straniere, percepiscono una elevata qualità nei prodotti realizzati all'estero, in quanto non focalizzano la loro attenzione sulla distinzione tra i paesi di origine dei prodotti.

Come abbiamo già accennato nella definizione dei fattori socio demografici che influenzano le scelte del consumatore etnocentrico, un elemento caratterizzante l'assetto socio-psicologico del fenomeno è illustrato dall'influenza reciproca del patriottismo sul consumer ethnocentrism. Il patriottismo, inteso come l'amore e la stima di un individuo per il proprio Paese d'origine e l'etnocentrismo appaiono due termini correlati, in quanto diversi studi dimostrano una forte influenza delle emozioni patriottiche dei consumatori nella scelta e nell'acquisto di prodotti locali. Dunque emerge che questo aspetto influenza notevolmente il comportamento del consumatore, spingendolo a preferire prodotti domestici, piuttosto che prodotti realizzati all'estero. Un ulteriore fattore psicologico che denota un simile atteggiamento nel consumatore e nelle sue scelte di acquisto è il conservatorismo, legato all'orgoglio e alle tradizioni, valori, religioni e istituzioni che differenziano l'individuo. Inoltre la letteratura suggerisce che soggetti con una impronta culturale collettivista mostrano maggiori tendenze etnocentriche poiché avvertono una maggior responsabilità per il benessere altrui e della società in genere; al contrario le culture individualiste mostrano un maggior interesse e una maggiore responsabilità per il proprio benessere (Shimp, Sharma & Shin 1995).

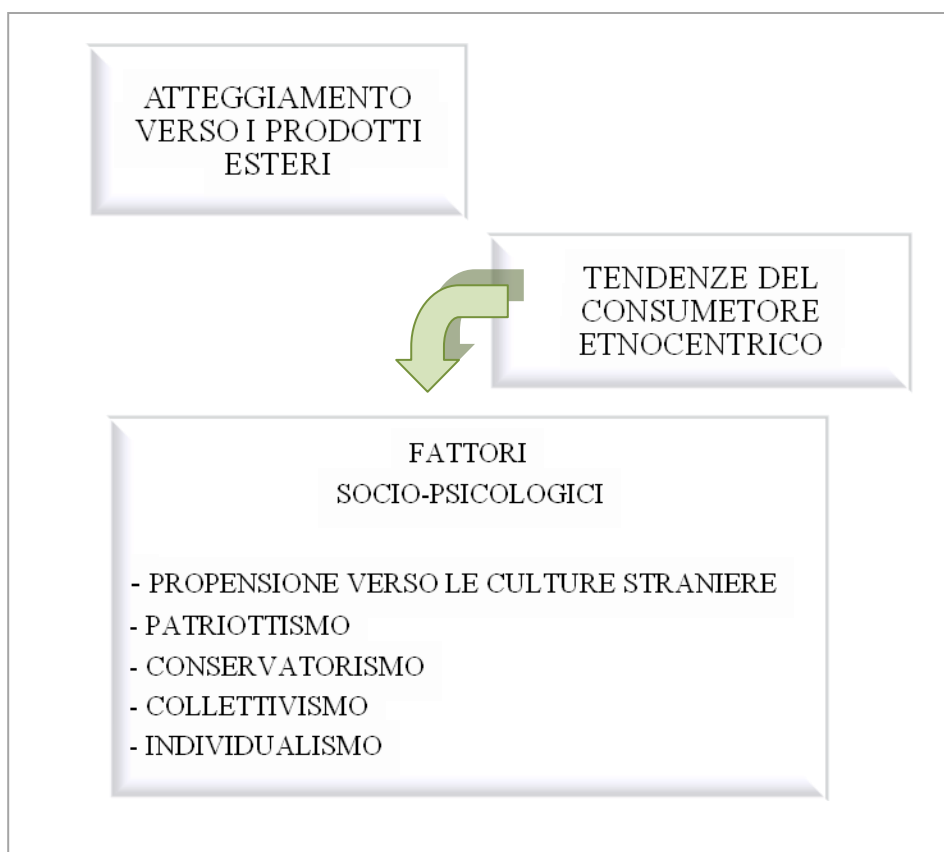


Fig.2.3 Fattori socio-psicologici che influenzano l'atteggiamento del consumatore etnocentrico nella scelta dei prodotti locali – *Fonte: elaborazione personale*

2.2.3.3 IL CARATTERE CULTURALE, POLITICO ED ECONOMICO NELLA POPOLAZIONE LOCALE

Gli studi condotti al fine di analizzare l'impatto e l'influenza che le diverse culture esercitano nella popolazione locale e nelle loro scelte, hanno dimostrato che il livello della domanda di beni prodotti all'estero, dipende in misura notevole dal fenomeno dell'immigrazione. Camarena et al. (2011) hanno esaminato, in specifici Paesi, l'aumento proporzionale dei prodotti stranieri (per lo più di genere alimentare) a seguito dell'espansione di diverse etnie. A tal proposito Sharma et al. (1995) e Helsop et al. (1998), in armonia con il pensiero e con i risultati di Camarena, hanno constatato che livelli più alti di integrazione culturale predicono tendenze etnocentriche più basse.

Nel 1979, Yoram Zeira in un elaborato sulla relazione tra le multinazionali e il relativo comportamento delle organizzazioni dei Paesi ospitanti, ha riscontrato una gestione non strettamente conforme all'impronta etnica delle aziende "ospitate". E' emerso che le filiali, preferiscono gestori degli Host Country che abbiano familiarità

con le credenze e le abitudini locali e di conseguenza tendono ad adottare modelli manageriali propri del Paese ospitante. In relazione a questo, la letteratura che analizza le questioni dei mercati esteri, denota l'omologazione dei bisogni e dei desideri dei clienti a livello globale, come un vantaggio per le aziende che favoriscono la standardizzazione e quindi economie di scala nella produzione (Yip, 1995). Nell'ottica del consumatore però, la tendente globalizzazione e omogeneizzazione della produzione rappresenta una vera e propria minaccia a livello locale e a livello nazionale. Difatti il globalization attitude del consumatore (Reifler, 2012) riferisce sia prodotti globali che prodotti locali, per cui i consumatori che hanno un atteggiamento positivo nei confronti della globalizzazione, in genere hanno una maggior tendenza a preferire prodotti e servizi omogenei a livello globale.

Da questa analisi dunque, si evince che il livello e la percezione dell'etnocentrismo si modifica a seconda delle esperienze del consumatore con prodotti globali e con le aziende produttrici. Pertanto, l'aumento nel livello di acquisto di prodotti esteri, e quindi un minor livello di etnocentrismo, può essere associato all'occupazione in outsourcing e quindi all'esternalizzazione della produzione, all'andamento delle prospettive occupazionali locali relative alla produzione di prodotti domestici in particolari aree geografiche.

In conclusione, una nota saliente nel rapporto tra etnocentrismo e atteggiamento positivo verso la globalizzazione, è descritta dalla vicinanza geografica di un'azienda riconosciuta a livello globale. A tal riguardo, i paesi meno sviluppati tenderanno a mostrare un approccio più favorevole verso l'acquisto di prodotti locali e quindi un maggior livello di etnocentrismo rispetto ai paesi con mercati altamente sviluppati.

Nel seguente grafico (Grafico 2.3), verrà designata una mappa riassuntiva inerente i diversi fattori e il loro grado di influenza verso il processo che porta il consumatore etnocentrico ad assumere determinate scelte di acquisto.

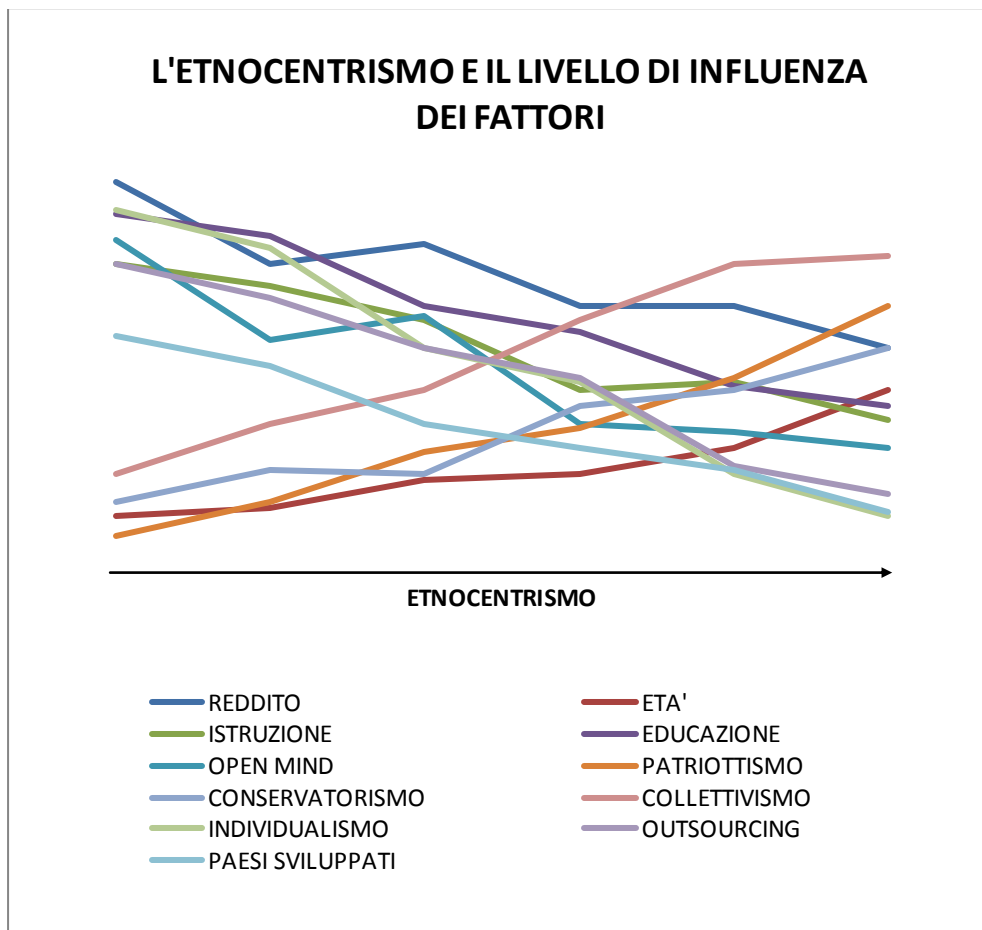


Grafico 2.3 L'etnocentrismo e il livello di influenza dei vari fattori – *Fonte: elaborazione personale*

2.3 IL COUNTRY OF ORIGIN EFFECT SUL MADE IN ITALY E IL BRAND VALUE

Come emerso dallo studio del fenomeno e degli effetti del Country of Origin, appare evidente come questo rappresenti uno spunto importante in grado di influenzare la percezione di un marchio e il relativo comportamento del consumatore. Abbiamo imparato a vedere il Country of Origin come una reazione psicologica, conosciuta anche come effetto “Made in”. Si verifica quando i consumatori pur non avendo familiarità con un prodotto (qualità e affidabilità) e con il brand equity nelle sue dimensioni contributive (consapevolezza del marchio, fedeltà al marchio e carattere distintivo del marchio), sono influenzate dai modelli associati al Paese in cui il prodotto è stato realizzato. Pertanto l'immagine del Paese d'origine risulta caratterizzata dal cosiddetto Halo effect riguardo le valutazioni dei consumatori e la forte influenza sulle loro scelte di acquisto. Lo studioso Han, nel 1989, ha identificato due effetti contrapposti:

- Halo Effect: l'immagine del Paese, inerente lo sviluppo politico, economico e sociale, si riflette sulle caratteristiche dei prodotti, sul brand al fine di influenzarne le scelte di acquisto, come mostra la seguente rappresentazione:

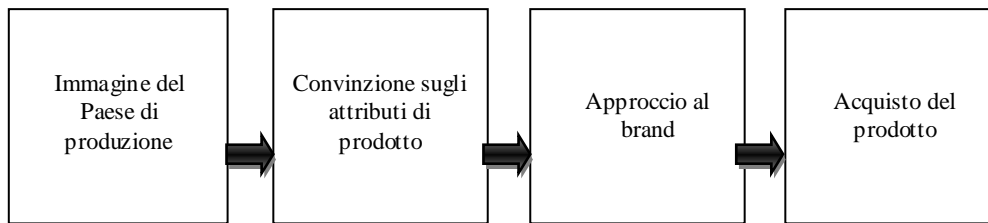


Figura 2.4 Struttura dell'Halo effect – Fonte: elaborazione personale

- Effetto sintesi: l'immagine di un prodotto dipende dalle esperienze dirette o indirette del consumatore, influenzate a loro volta da community, relazioni interpersonali, ecc.

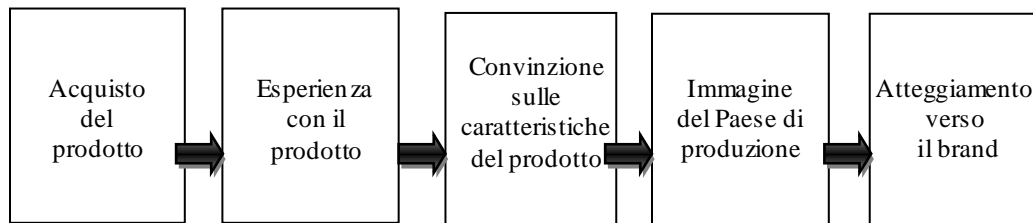


Figura 2.5 Struttura dell'effetto sintesi – Fonte: elaborazione personale

Una interazione e interconnessione tra i due diversi effetti, genera un modello dinamico dell'immagine del Paese, rappresentato come segue:

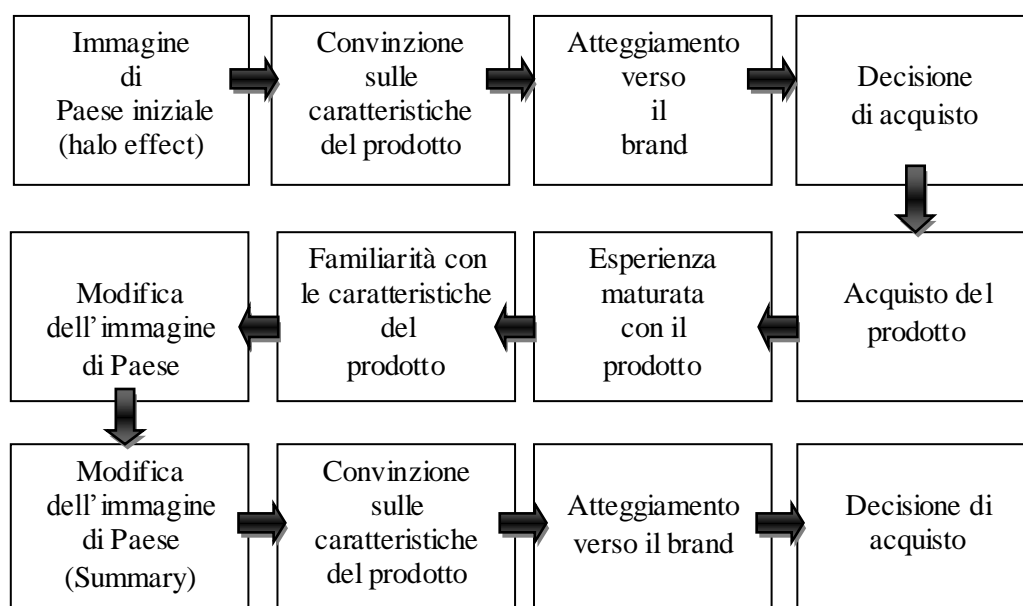


Figura 2.6 Interazione tra Halo effect ed effetto sintesi – Fonte: Jaffe e Nebenzahal, 2001

Il modello consta di tre fasi:

1. L'immagine dell'Halo Country influenza le aspettative e le percezioni sulle caratteristiche del prodotto e sull'immagine del marchio;
2. A seguito dell'acquisto, l'utilizzo del bene permette di modificare le convinzioni ad esso relative, migliorando di conseguenza l'immagine del Paese d'origine;
3. Una figura rinnovata e migliorata del Paese in questione, permette al consumatore di sviluppare "nuove aspettative" riguardanti le caratteristiche dei prodotti (Han, 1989)

Secondo una ricerca condotta da Future Brand nel 2013, l'Italia è il quinto Paese d'origine più influente dopo USA, Francia, Germania e Giappone, come si evince dalla seguente figura¹² (Figura 3) che indica i principali Paesi per livello di influenza delle scelte di acquisto del consumatore.



Fig.2.7 Classifica globale sull'effetto del Country of Origin – Fonte: FutureBrand,,2013

¹²Fonte: FutureBrand, Made In. The value of Country of Origin for future brands, 2013.

Questo mette in evidenza il significativo effetto che il marchio Made in Italy evoca nella mente dei consumatori, nello specifico per determinate categorie di prodotti, più comunemente conosciute come “Quattro F” : Furniture, Fashion, Food e Ferrari, indicando dunque il mondo dell’arredamento, della moda, del cibo e l’intero settore automobilistico. Si può affermare con certezza che il marchio Made in Italy rappresenta una funzione evocativa risultante da un mix di caratteristiche tangibili e intangibili che identificano i prodotti realizzati in Italia¹³. Si tratta in questo caso di eccellenza in termini di qualità del prodotto, design e stile, tecniche di produzione altamente specializzate e provenienti da varie tradizioni locali, il forte contributo di significato e valore da parte di coloro che si occupano dei processi produttivi e per concludere il modello manageriale del distretto industriale.

A partire dalla seconda metà del XX secolo, il brand Made in Italy ha riscontrato un valoroso e crescente riconoscimento mondiale, spinto principalmente dal successo di singoli marchi specifici, appartenenti in larga misura ai settori precedentemente identificati come Quattro F.¹⁴ Questi marchi contribuiscono fortemente al positivo Effetto Halo associato al Paese, con conseguenti benefici per l’intera industria di settore. Recentemente la Fondazione Symbola, e la Fondazione Edison e Unioncamere hanno condotto uno studio sull’impatto delle esportazioni del Made in Italy nel mondo, riscontrando che l’Italia occupa una delle prime tre posizioni del ranking mondiale, superata nel 2011 solo da Cina, Germania e Usa. Una ulteriore dimostrazione della potenza del nostro Paese e del suo brand value è fornita dal più comune motore di ricerca americano, che stima una costante crescita nell’interesse degli utenti verso prodotti a marchio italiano¹⁵

In conclusione, tutte queste evidenze dimostrano che l’immagine dell’industria manifatturiera “Made in Italy” continua a condurre lo scenario mondiale, fornendo così una risorsa strategica per l’intera economia del Paese.

¹³ Fonte: Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e finanza, 2012.

¹⁴ Interbrand (2008) ha stimato il valore economico dei marchi italiani più rilevanti scoprendo che i primi dieci sono: Gucci, Prada, Ferrari, Giorgio Armani, Bulgari, Dolce & Gabbana, Diesel, Geox, Pirelli e Benetton. Inoltre, estendendo l’analisi a livello globale, MillwardBrown

¹⁵ Crescita dell’8% in termini di ricerche correlate durante il primo semestre del 2013, i paesi più attivamente interessati sono gli Stati Uniti con un aumento del 9% e quelli europei, seguiti dal Giappone (29%), dalla Russia (13%) e dall’India (20%).

2.3.1 IL VALORE DEL MARCHIO

Il comportamento d'acquisto dei consumatori, in maggior misura nel marketing multinazionale, dipende dal concetto di "Made in" o concetto di Country of Origin e dalle strategie di marketing adottate dalle aziende per la percezione del brand.

Abbiamo imparato ad interpretare il COO come uno dei principali attributi in grado di influenzare l'atteggiamento di un consumatore (riferimento al Consumer Ethnocentrism). Riguardo a tale aspetto, gli studi condotti dalla letteratura del marketing hanno rilevato che circa un quarto dei consumatori prende decisioni di acquisto considerando le informazioni COO relative alla qualità del prodotto e in particolare dando una importanza significativa al nome del marchio. Questo perché, come già accennato, il marchio, non solo fornisce informazioni decisive sull'immagine e sulla percezione del marchio stesso, ma innesca anche una sorta di associazione del brand al suo Paese di produzione.

Le strategie di marketing adottate dalle aziende per rendere noto un determinato brand, forniscono stimoli per la percezione della qualità del prodotto o del servizio da parte del consumatore. Il marchio viene generalmente comunicato e presentato attraverso elementi di branding come nome, logo, packaging, design e una combinazione accurata di questi elementi crea una vera e propria identità al prodotto e al servizio, permettendo di conseguenza anche una differenziazione del produttore (Kotler & Armstrong, 2012). Per valutare la coerenza tra l'immagine di un Paese e le caratteristiche che contraddistinguono un prodotto, in relazione all'effetto del Paese di origine, possiamo sottolineare che se l'effetto COO assume un assetto positivo allora questo permette di rinforzare anche l'immagine del Paese dal punto di vista geografico, al contrario, un assetto negativo minimizza la correlazione prodotto-paese, evidenziando le reali prestazioni del prodotto e/o favorendo modelli di prodotto in collaborazione con aziende con un'immagine di Paese positiva (Figura 2.8).

Product characteristics	Relevant	Country effect <i>positive</i>	Country effect <i>negative</i>
	Not relevant	Country effect <i>absent</i>	Country effect <i>Indifferent o neutralized</i>
		Positive	Negative
Country image			

Fig.2.8 Rilevanza del “Made in”

Di conseguenza, Keller (1996) suggerisce che l'evoluzione e la crescente interconnessione dei mercati internazionali, possa essere accompagnata ad una maggiore attenzione da parte delle aziende alla coerenza delle decisioni di branding sui mercati nazionali. E' importante quindi, l'identificazione di una strategia efficace alla valorizzazione del brand internazionale oltre i confini nazionali e decidere un modello di gestione dei marchi e linee di prodotti in diverse aree geografiche.

Tuttavia il branding funge anche da fattore critico nella strategia generale di marketing e aziendale di una impresa, principalmente per l'immagine e per il nome dell'azienda e per stabilire una clientela in franchising, una maggiore estensione di marchi e linee di prodotto, rafforzando la posizione dell'azienda e valorizzandone la qualità. Douglas, Craig e Nijssen (2001) hanno scoperto che le criticità delle aziende inerenti lo sviluppo di una strategia di branding internazionale, riguardano in gran misura la capacità di raggiungere una espansione globale e l'organizzazione delle operazioni internazionali. A tal proposito, suggeriscono che, mentre le aziende incrementano la loro espansione, devono valutare lo sviluppo di marchi specifici per mirate aree regionali o nazionali e la conseguente integrazione nella loro strategia globale di brand. E' evidente che il marchio offre quindi una base migliore per la scelta del consumatore nel mercato.

Possiamo affermare con certezza che il mercato italiano, ma anche il mercato estero, è in gran parte dominato (con una percentuale maggiore nel settore moda) da

prodotti “Made in Italy” e “Made in China”. E’ noto che il dominio cinese è accusato di essere basato su prodotti di moda a buon mercato, ma talvolta di favorire il contrabbando e d’altra parte il marchio “Made in Italy” rappresenta una garanzia di qualità, sicurezza e affidabilità. Da uno studio condotto per capire e ponderare l’influenza del brand a livello globale e quanto effettivamente il “Made in” incide sull’immagine di un prodotto, è emerso che i fattori significativi che più influenzano le decisioni di acquisto dei consumatori, in ordine di importanza, rispondono a: sicurezza del prodotto, Paese d’origine, Paese nel quale è stato idealizzato e progettato il prodotto, Paese di produzione. I fattori più tradizionali, quali prezzo, disponibilità di mercato e design, sembrano quindi avere meno influenza.

2.3.2 MADE IN ITALY: SÌ, NO E PERCHÉ?*

Le performance a livello di marketing aziendale proprie del Country of Origin, danno particolare rilievo e importanza al “Made in” sulla base di quattro diverse aree strategiche:

- Autenticità: in grado di offrire beni e servizi con caratteristiche uniche, legati alla storia economica e geografica di un determinato Paese;
- Differenziazione: indica la capacità di un Paese di distinguersi dalla concorrenza puntando sull’approccio e sul patrimonio culturale del Paese;
- Qualità degli standard: evidenzia le capacità, l’autostima, l’eccellenza produttiva e la trasparenza;
- Esperienza: permette di emergere in una precisa categoria o creare un servizio unico ben noto.

Questi quattro fattori chiave, combinati tra loro possono rendere il “Made in” del Paese un potente motore di differenziazione per il proprio marchio. Il marchio “Made in Italy” è al settimo posto nella classifica mondiale (Tabella 2.1), un risultato notevole. Tuttavia, il significato e la forza del Made in Italy varia a seconda delle diverse categorie di prodotti. Infatti il nostro marchio si posiziona al quarto posto nel settore automobilistico mondiale (dopo Germania, Giappone e Stati Uniti) e al terzo posto nel settore del lusso (dopo Svizzera e Francia). Il marchio italiano ha successo anche in altri importanti settori, come la moda, il cibo e la cura della persona. L’influenza che il marchio “Made in Italy” ha su queste diverse industrie è

un'ulteriore nota di successo. In effetti, la migliore reputazione che un “Made in” può raggiungere è strettamente connessa con l'eccellenza che un Paese è in grado di mostrare in più di una categoria di prodotti.





















Rank	Country	Index
1	 Germany	100
2	 Switzerland	98
3	 European Union	92
4	 United Kingdom	91
5	 Sweden	90
6	 Canada	85
7	 Italy	84
8	 Japan	81
8	 France	81
8	 USA	81
11	 Finland	77
11	 Norway	77
13	 Netherlands	76
14	 Australia	75
15	 New Zealand	73
15	 Denmark	73
20	 Spain	64
30	 Argentina	42
42	 India	36
49	 China	28

Tabella 2.1 Il Made in Italy nel mondo – Fonte: Knoema.com World rankings 2017

Soffermandoci su uno studio condotto dalla Nielsen Company (2016) sul marchio locale e globale e sulla relativa percezione da parte dei consumatori, è emerso che oggi, l'uomo ha accesso ad una più vasta gamma di prodotti rispetto al passato, grazie alla globalizzazione e alla connettività. E' evidente che, come già visto nelle pagine precedenti, le preferenze e il sentimento dei consumatori nei confronti dei prodotti fabbricati da grandi marchi globali/locali ne influenza il comportamento di acquisto. Mentre negli ultimi anni le preferenze e i sentimenti dei consumatori sono stati relativamente equilibrati tra marchi locali e globali, i risultati di studi più

recenti indicano un crescente spostamento verso i marchi globali nella maggior parte delle categorie (Grafico 2.4). Infatti, le uniche categorie che hanno visto una forte preferenza verso i marchi locali erano i prodotti lattiero-caseari e freschi, mentre per la maggior parte, i consumatori di tutto il mondo preferiscono rifornirsi di prodotti deperibili il più vicino possibile al luogo di origine, al fine di garantire una maggiore freschezza e qualità. Nelle categorie in cui i produttori globali hanno tradizionalmente avuto una forte influenza, come prodotti per l'infanzia, cura della persona e bevande gassate, le preferenze dei consumatori rimangono con un marchio globale rispetto alle offerte locali.



Grafico 2.4. Crescente spostamento verso i marchi globali nella maggior parte delle categorie da parte dei consumatori italiani – Fonte: *elaborazione personale*

In conclusione, possiamo constatare che le motivazioni più frequenti che hanno portato a questo cambiamento sembrano ricondurre al migliore sfruttamento dell'effetto "made in" e la maggiore reattività, flessibilità e standard di qualità garantiti dai fornitori nazionali. Inoltre, l'aumento del costo del lavoro nei paesi in via di sviluppo, le quantità minime di lotti richieste e le problematiche logistiche hanno fortemente ridotto i benefici dell'outsourcing globale.

Capitolo 3 :

UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS: INDUSTRIA 4.0

L'iniziativa italiana intrapresa nel tempo dalle maggiori aziende Made in Italy, mira a molteplici vantaggi per il futuro dell'industria italiana. A tal riguardo il Ministero dello sviluppo economico italiano ha lanciato il Piano Nazionale "Industria 4.0" (I4.0), una strategia volta a sostenere il cambiamento industriale attraverso l'adozione di una serie di misure congiunturali. Queste forme di "rivoluzione" mirano a promuovere gli investimenti in innovazione tecnologica e il conseguente sviluppo delle competenze, tenendo conto dei principi stabiliti dalla quarta rivoluzione industriale. Possiamo assumere difatti che queste innovazioni, percepite come "Quarta Rivoluzione Industriale" stiano trasformando il mondo, offrendo grandi opportunità ma allo stesso tempo sfide critiche.

Piano nazionale Industria 4.0 2017-2020

Obiettivi

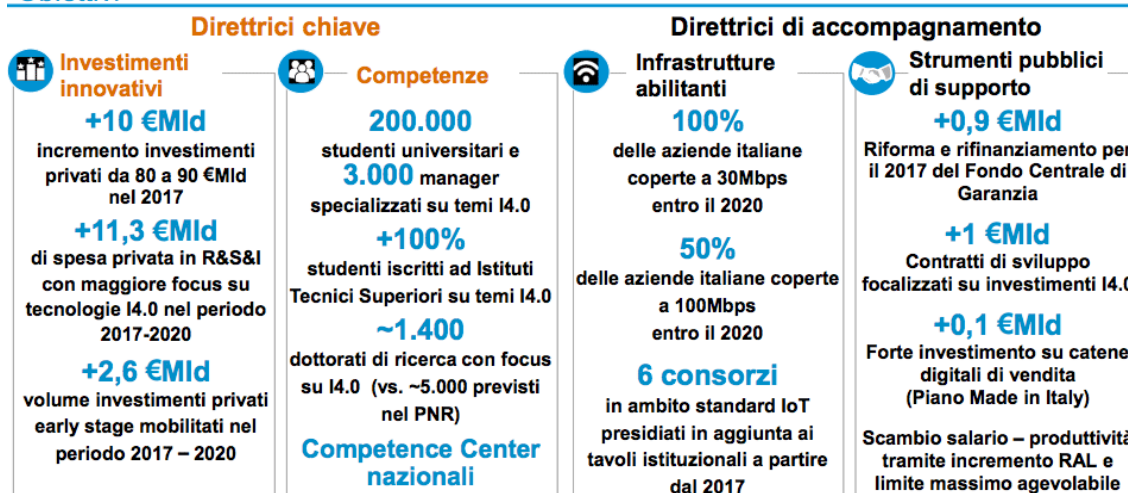


Figura 3.1 Piano nazionale Industria 4.0 2017-2020 – Fonte: Cabina di Regia Industria 4.0

Il governo intende progettare un quadro con operazioni che risultino adeguate ed efficaci, ma questo risultato dipende principalmente dalla misura in cui gli imprenditori acquisiranno e trarranno vantaggio dalle misure proposte.

Il piano attuato dal Ministero dello sviluppo italiano, prevede un'ampia serie di misure a breve e medio termine inerenti l'arco temporale 2017-2020 (vedi Figura 3.1), ma anche misure a lungo termine, garantendo collettivamente la base per un quadro efficiente. Le misure strategiche si concentrano su innovazione, competitività e sviluppo delle competenze. Vengono attuate inoltre misure in diversi settori. Complessivamente il governo ha stanziato 18 miliardi di euro in fondi finanziari per gli scopi dell'iniziativa, per mano di PMI, microimprese e grandi aziende senza vincoli dimensionali, territoriali o settoriali.

Il piano nazionale Industria 4.0 è stato presentato per la prima volta a fine settembre 2016 a Milano, evidenziando l'importanza significativa della nuova politica industriale. Il Piano è stato avviato a febbraio 2017, mettendo in evidenza misure orizzontali accessibili a tutte le imprese, con l'obiettivo di incrementare gli investimenti in nuove tecnologie, ricerca e sviluppo e revitalizzare la competitività delle imprese italiane. Allo stesso tempo sono state introdotte diverse misure complementari per rafforzare l'industria 4.0 come la garanzia di infrastrutture di reti adeguate, la collaborazione per la definizione di protocolli di comunicazione standard o Internet of Things (IoT) e misure per attivare investimenti privati a supporto di Industria 4.0, come Venture Capital e Private Equity.

Il Piano nazionale I4.0 attuato dal governo italiano è stato ispirato a simili strategie nazionali, proprie di Germania (Platform Industriale 4.0), Francia (Alliance Industrie du Future) e Paesi Bassi (Smart Industry), dando una maggiore rilevanza all'ambiente economico nazionale ed internazionale. L'obiettivo principale di questo progetto innovativo è sostenere gli investimenti di innovazione e il potenziamento delle competenze legate alla quarta rivoluzione industriale, stabilendo le principali misure per attirare gli investimenti privati nelle tecnologie, a sostegno della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione.

Dunque si può asserire che complessivamente le politiche implementate contribuiranno ad ottenere una maggiore flessibilità di produzione, una migliore qualità nei prodotti, un maggior livello di produttività e una maggiore competitività dei prodotti e delle corrispondenti aziende italiane.

3.1 LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

Nelle righe precedenti, abbiamo imparato ad interpretare le nuove politiche innovative, l'adozione di nuove tecnologie digitali che rientrano sotto l'etichetta Industria 4.0, come competenze legate alla Quarta Rivoluzione Industriale. Si tratta di innovazioni che stanno trasformando il mondo, offrendo grandi opportunità ma allo stesso tempo numerose sfide critiche. Nell'industria 4.0 le tecnologie *general purpose*¹⁶ (GPT) l'intercompetizione e in generale l'ampia applicazione della tecnologia informatica in tutte le attività della supply chain, cambierà il modo di fare business (Porter e Heppleman, 2014) e ne renderanno la diffusione più rapida. Sebbene le tecnologie di Industria 4.0 risultino più evolutive che dirompenti, la loro combinazione e il contesto in cui si sviluppano promettono importanti impatti sull'economia e sulla società che potrebbero, appunto caratterizzare una rivoluzione.

A tal riguardo, per una maggiore comprensione del fenomeno, è possibile descrivere tre elementi principali per ciascuna rivoluzione: i progressi tecnologici, lo scenario economico e l'assetto demografico. Nel 2011 la Germania ha coniato l'espressione "Industria 4.0" per denotare la trasformazione digitale della produzione, indicando un prospetto ex-ante della quarta rivoluzione industriale.

Questo nuovo paradigma industriale trova la sua forza nella produzione individualizzata, sull'integrazione orizzontale nelle reti collaborative e sul coordinamento digitale delle supply chain (Brettel et al, 2014, Kagermann et al, 2013). Tuttavia i progressi tecnologici di per sé, potrebbero non essere il cambiamento fondamentale (Drath and Horch, 2014), ma in misura superiore, potrebbe essere più rilevante il loro impatto sulla concezione, sulla produzione e sulla distribuzione del prodotto, senza tralasciare il modo in cui le aziende creano, distribuiscono e attribuiscono il valore appropriato al prodotto stesso.

A questo punto dunque, nonostante i notevoli e repentini cambiamenti nelle relazioni inter-istituzionali, nell'organizzazione del lavoro e della società, non è scontato associare un approccio sistematico all'affermarsi dell'Industria 4.0 come una vera e propria rivoluzione.

¹⁶ Insieme di tecnologie che possono influenzare un'intera economia a livello nazionale o globale. I GPT riescono ad alterare drasticamente le società attraverso il loro impatto sulle strutture economiche e sociali preesistenti (motore a vapore, la ferrovia, l'elettricità, l'elettronica, la movimentazione dei materiali, la meccanizzazione, la teoria del controllo o automazione, l'automobile, il computer, internet, la medicina). Al contrario vengono definiti special purpose i dispositivi realizzati per compiti specifici, come i router, i dispositivi di controllo delle autovetture o le console per i videogiochi.

Questo non determina un effetto solo a livello nazionale, ma l'industria 4.0 genera un vero e proprio dibattito a impatto globale che sta crescendo rapidamente a causa delle intense discussioni sulla digitalizzazione, l'Internet delle cose e le conoscenze e i sistemi intelligenti (Friess & Ibanez, 2014; Vermesan et al., 2014). Il dibattito è guidato dall'incertezza sul modo migliore di sfruttare il ritmo veloce dell'innovazione tecnologica per migliorare vari aspetti della vita umana.

Come già descritto, il concetto di Industria 4.0 ha le sue origini in Germania ed è stato riconosciuto da altre importanti nazioni industriali, noto come "Connected Enterprise" negli Stati Uniti e "Fourth Industrial Revolution" nel Regno Unito. In ogni caso, Industria 4.0 è costruita su tre precedenti trasformazioni tecnologiche: la potenza del vapore, che è stata la forza di trasformazione del XIX secolo; l'elettricità, che ha trasformato gran parte del ventesimo, e l'era dei computer agli inizi degli anni '70 (Cordes & Stacey, 2017). Ci aspettiamo che l'impatto di Industry 4.0 sarà più profondo, irreversibile e molto più rapido rispetto alle precedenti tre generazioni. Il termine "Industria 4.0" è nato come strategia per mitigare la crescente concorrenza da oltreoceano e per differenziare le industrie dell'Unione Europea da altri mercati internazionali (Pascall, 2017). Inoltre, il governo ha cercato di utilizzare processi di produzione intelligenti per monitorare il processo decisionale e la manutenzione delle macchine per ridurre i costi e aumentare la competitività delle industrie.

Schmitt (2015) ha confermato i principali motivi per cui poter considerare l'Industria 4.0 importante e rivoluzionaria nell'era delle tecnologie dell'informazione e delle operazioni di mercato aperto. Innanzitutto, Industria 4.0 riduce il peso della concorrenza tra produttori al fine di rendere le aziende più flessibili e reattive alle tendenze del business. Tra queste, si fanno strada l'aumento della volatilità del mercato, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, la maggiore complessità del prodotto e le catene di approvvigionamento globali. In secondo luogo, l'industria 4.0 consente alla trasformazione delle economie moderne di diventare più innovative e quindi aumentare la produttività. Si prevede che l'uso di tecnologie moderne quali catene digitali, sistemi intelligenti e Internet industriale accelererà le innovazioni poiché i nuovi modelli di business possono essere implementati molto più rapidamente. In terzo luogo, si mette in evidenza il ruolo del consumatore come co-produttore, considerandolo la forza trainante di Industria 4.0. Infine, l'uso delle moderne tecnologie è vista come una fonte indispensabile per le soluzioni alle sfide

legate all'energia, alle risorse, all'ambiente e agli impatti sociali ed economici. Le soluzioni innovative possono ridurre il consumo di energia, aiutare le aziende a sostenere la propria attività con modelli di business esistenti e nuovi e utilizzare nuove tecnologie per produrre in tutto il mondo, utilizzando le competenze interne della forza lavoro. Acatech (2014) ha descritto Industry 4.0 come l'IoT: dati e servizi che cambieranno i processi futuri di produzione, logistica e lavoro. Ciò significa che l'evoluzione dell'IoT è andata oltre le applicazioni connesse a Internet negli ultimi anni, con l'integrazione di diverse tecnologie come l'apprendimento automatico, i sistemi embedded e la connessione wireless. Il cluster europeo di ricerca sull'internet degli oggetti (IERC) (Vermesan et al., 2009) ha dichiarato che l'IoT è "una parte integrata di Internet del futuro e potrebbe essere definito come un'infrastruttura di rete globale dinamica con capacità di auto-configurazione basate su standard e protocolli di comunicazione interoperabili in cui le "cose" fisiche e virtuali hanno identità, attributi fisici e personalità virtuali e utilizzano interfacce intelligenti e sono perfettamente integrate nella rete di informazioni." Vermesan et al. (2014) hanno confermato che l'obiettivo principale dell'IoT è quello di "consentire alle cose di essere connesse in qualsiasi momento, ovunque, con qualsiasi cosa e con chiunque utilizzi idealmente qualsiasi percorso o rete e qualsiasi servizio".

Dunque, a questo punto, mi sento padrona di poter affermare che l'Industria 4.0 è fortemente connessa con l'innovazione. Nell'ultimo decennio, l'innovazione sta rappresentando magistralmente il risultato di un insieme di ingredienti vincenti - mobile, cloud, social media e big data - in grado di creare una perfetta simbiosi, un nuovo concetto per il processo di industrializzazione e un incentivo per spostare il mercato in una nuova era di competizione e differenziazione dei prodotti (Geiger & Sá, 2013). L'Industria 4.0 quindi guida lo spostamento verso un'economia basata sull'innovazione di conoscenza, dati e IoT come concetti centrali. Il carattere innovativo di questi fattori, influenza e rinnova l'attuale struttura, i mercati e i processi aziendali dell'era industriale e conduce ad una nuova era di digitalizzazione, una rete "intelligente" di sistemi di produzione e processi di business interconnessi. Nella nuova rivoluzione industriale, fattori competitivi tradizionali come la quota di mercato, le economie di scala e l'accesso alle risorse sono ora collegati e associati ad altri fattori quali innovazione, intellectual property rights, tecnologia intelligente e accesso alla conoscenza (Geiger & Sá, 2013).

In un processo di produzione in continua evoluzione si modifica il ruolo del consumatore; la disponibilità di informazioni pertinenti sia per i consumatori sia per le unità aziendali consente di creare più relazioni interattive tra loro, in modo da soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori. Il suo ruolo dunque, nel processo produttivo è fondamentale, in quanto assume l'importanza di un co-produttore. Al contempo si modifica il ruolo del consumatore-cliente, che predilige ed è più orientato verso i risultati (Geiger & Sá, 2013) e l'approccio "make-for-me" rappresenta un nuovo modello di business.

Queste tendenze hanno contribuito al concetto emergente di personalizzazione di massa nel settore manifatturiero (Da Silveira et al., 2001), in cui molte aziende hanno iniziato a introdurre nuove interfacce di marketing e processi di produzione al fine di soddisfare le esigenze dei clienti personalizzati disposti a pagare per le caratteristiche che permettono di contraddistinguere beni e servizi.

Constatando quindi che questa impronta innovativa ha modificato l'atteggiamento del consumatore-cliente, che riconosce i suoi bisogni e le sue esigenze mediante conoscenza ed esperienza, ci si aspetta che le aziende modifichino i modelli di business per la loro innovazione e inseriscano catene di valore flessibili per aumentare la reattività ai cambiamenti nel comportamento dei consumatori.

3.2 L'INDUSTRIA 4.0 E IL RESHORING

Negli ultimi anni nel nostro Paese si è sempre più affermata una nuova forma di organizzazione delle aziende che puntano ad un altro tipo di produttività. A causa della crisi si è spesso sentito parlare di delocalizzazione, ma la scelta di restare in Italia o di riportare parte della produzione nei nostri confini, sembra una scelta che, seppur di nicchia, inizia a registrare dati crescenti, sfruttando al meglio l'alta competenza dei nostri lavoratori e privilegiando l'ecosistema e la logistica del nostro Paese. Nel tempo si è assistito ad una vera e propria trasformazione digitale del lavoro e di come questo era percepito fino a poco tempo fa; si è avvertita una svolta tecnologica di digitalizzazione di tutta la filiera industriale e un cambiamento radicale dei principali ruoli industriali, grazie all'alto livello di automazione introdotto nelle aziende. Tra queste forme di "rivoluzione" abbiamo descritto il principale motore che muove l'industria verso il futuro, il reshoring, cioè il ritorno della produzione in Italia o il rivolgersi a fornitori italiani, spinti dalla necessità del

time-to-market, dalla logica del “made in” e dal servizio agli utenti¹⁷. Abbiamo constatato l’attualità del fenomeno e di conseguenza la scarsità di precedenti ricerche accademiche, che ci hanno spinto ad indagare su questo argomento preferendo un approccio empirico.

Questa parte dell’elaborato sarà incentrata sull’analisi di dati ottenuti da un campione comprendente un numero cospicuo di imprese industriali appartenenti al Nord-Italia e operanti nei settori più vari del Made in Italy, dall’occhialeria all’arredamento, passando per l’automotive e le apparecchiature elettriche e di illuminazione, gli articoli sportivi e la gioielleria, con attività di approvvigionamento e produzione globali¹⁸. Il nostro studio rivela che la stima generale dell’importanza del reshoring di Industry 4.0 rimane discutibile tra i nostri campioni e comparabile con le diverse imprese degli Stati Uniti, che hanno avviato il "Consorzio Internet industriale" (Pike, 2014), la Cina impegnata nell’ "Internet Plus" o "Made in China 2025" (Keqiang, 2015) e la Corea del Sud. Il trasferimento della produzione è sempre stato un argomento importante nella teoria e nella pratica manageriale. Come già analizzato in maniera chiara e dettagliata, dagli ultimi decenni del XX secolo, molte aziende hanno delegato la loro produzione, in particolare nei paesi a basso costo di manodopera (Kinkel, Lay, e Maloca, 2007, 48). Tuttavia, negli ultimi anni, le delocalizzazioni produttive all'estero sono in calo (Kinkel, 2014, pp. 63-64). Una possibile spiegazione di questo sviluppo è che l'aumento dei salari, ad esempio in Cina, sta lentamente riducendo i costi di manodopera a buon mercato. Questo aspetto viene letto ed interpretato come uno dei principali motori per la delocalizzazione, mentre le aziende sono sempre più alle prese con i rischi associati. Pertanto, alcune aziende hanno già portato le loro attività di produzione o approvvigionamento nel loro Paese d'origine (Gray, Skowronski, Esenduran e Johnny, 2013, pag 27, Kinkel, 2014, pp. 63-64). Molte società industriali ben conosciute stanno riconsiderando la loro posizione internazionale e il loro approvvigionamento (Baldassarre & Campo, 2015, p.17). Questo nuovo fenomeno, più spesso chiamato reshoring, ha ricevuto anche maggiore attenzione da parte della politica (IoZIA e Leirião, 2014).

¹⁷ _E’ quanto emerge dagli ultimi dati dell’osservatorio Uni-Club MoReBack-Reshoring, composto da un team di lavoro interuniversitario degli atenei di Modena, Catania, L’Aquila, Udine e Bologna.

¹⁸ Fonte: UniSMART PadovaEnterprise- *L’adozione di tecnologie 4.0 rimane ancora limitata e non è un problema di soldi*. Intervista a Eleonora Di Maria, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese all’Università di Padova, nonché coordinatrice del Laboratorio Manifattura Digitale (LMD).

Seguendo questa linea di ragionamento, l'indagine sul reshoring nel contesto di Industry 4.0 fornisce una preziosa impostazione di ricerca, che porta alla seguente domanda: l'Industria 4.0 influenzerà le attività di risanamento delle imprese industriali italiane?

Capitolo 4

L'IMPATTO DELL'INDUSTRIA 4.0 NELLE IMPRESE ITALIANE

Con l'introduzione del Piano Industria 4.0 la manifattura italiana ha conosciuto una vantaggiosa e significativa trasformazione, seguendo il passaggio di celle dapprima singolarmente automatizzate, a strutture completamente integrate e interconnesse tra loro, in grado di comunicare e innalzare flessibilità, velocità, produttività e qualità del lavoro di produzione.

Si può senza dubbio asserire, dunque, che nell'industria manifatturiera italiana, i progressi tecnologici hanno determinato aumenti significativi della produttività industriale. In questa trasformazione, sensori, macchine, pezzi di produzione, sistemi IT sono collegati lungo la catena di valore, andando oltre i confini di una singola impresa. Industria 4.0 consente, e continuerà nel tempo in misura maggiore, a raccogliere e analizzare dati tra le macchine, verificare risultati per prevedere eventuali errori, configurarsi, garantendo processi più veloci, flessibili e più efficaci per produrre beni e servizi con una maggiore qualità e con costi ridotti. Tali cambiamenti stanno fornendo numerosi vantaggi alla produttività manifatturiera e all'economia del nostro Paese, promuovendo una crescita industriale, un miglioramento nel profilo della forza lavoro e rafforzando la competitività delle imprese e dei singoli produttori.

Questo rapporto introduce e descrive le nove tendenze tecnologiche che definiscono gli elementi costitutivi di Industria 4.0 (Figura 4.1), indicate dal Boston Consulting Group¹⁹, di forte impatto sul profilo delle imprese industriali italiane in quanto permettono di evidenziare i loro potenziali vantaggi tecnici ed economici.

Molti dei nove progressi tecnologici che si identificano in industria 4.0 e ne costituiscono la base, rappresentano una componente evolutiva già presente nei

¹⁹ Società di consulenze manageriale globale e principale consulente mondiale per la strategia aziendale fondata nel 1963 con 81 uffici in 45 Paesi. Collabora con clienti del settore privato, pubblico e non profit di tutte le regioni per identificare le loro opportunità di ottenere maggior valore, affrontare le sfide più importanti e trasformare le loro imprese. L'approccio personalizzato di questa società combina una profonda conoscenza delle dinamiche aziendali e mercati in stretta collaborazione con i clienti, garantendo quindi un vantaggio competitivo sostenibile, la creazione di organizzazioni e risultati migliori e più duraturi.

processi produttivi, ma l'attuazione del Piano I4.0 sta via via trasformando e migliorando la produzione.

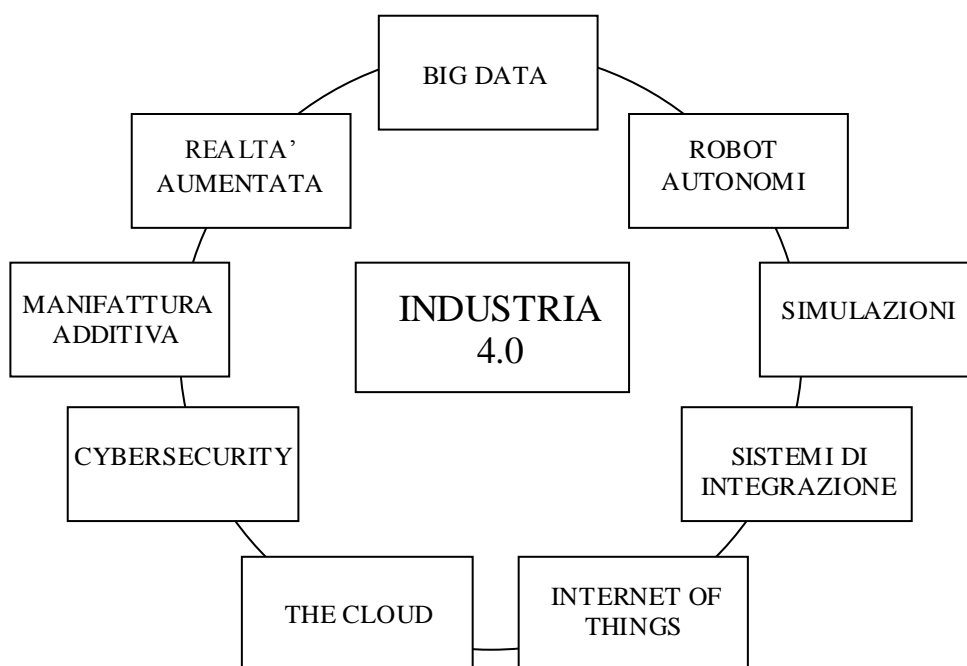


Figura 4.1 Nove tendenze tecnologiche che definiscono gli elementi costitutivi di Industria 4.0, indicate dal Boston Consulting Group – Fonte: BCG

Big Data e Analisi: L'analisi basata sui Big Data è un processo che solo di recente ha iniziato ad influenzare e portare innovazione nel mondo della produzione, ottimizzandone la qualità, risparmiando energia e fornendo un miglior servizio delle attrezzature. In un contesto di Industria 4.0, la raccolta e la valutazione completa dei dati relativi a diverse fonti, rappresenteranno lo standard di supporto per i processi decisionali aziendali

Robot autonomi: l'utilizzo dei robot, fa sentire da tempo la sua presenza all'interno dei principali processi e settori di produzione, ma negli ultimi anni si stanno evolvendo per fornire un'utilità maggiore. Si tratta di robot più autonomi, flessibili e cooperativi in grado di interagire tra loro e di lavorare al fianco dell'uomo che ne trarrà vantaggio e insegnamento, quindi tecnologie che ibridano la sfera digitale e quella umana (cyber-human interface). Dal momento in cui i primi robot hanno iniziato a fare capolino tra i processi produttivi ci si è subito allarmati sul rischio che questi potessero sostituire l'uomo nelle sue mansioni e di conseguenza aumentare il

livello di disoccupazione. Nel tempo però si è constatato che l'introduzione di robot e di sistemi automatizzati all'interno delle aziende, ma anche tra le principali fasi di alcune tipologie di operatori della grande distribuzione organizzata (ad esempio il supermercato senza pagamento all'uscita), non determina una minore occupazione, bensì una occupazione più qualificata e maggiore grazie alla competitività delle aziende e dei produttori.

Simulazioni: nelle fasi di progettazione sono forme di imitazioni e simulazioni 3D di prodotti, materiali e processi di produzione, destinate ad essere utilizzate in modo sempre più esteso. Molte aziende in tutto il mondo e in una vasta gamma di settori stanno iniziando ad utilizzare realtà virtuali all'interno delle proprie attività. Queste simulazioni sfruttano dati in tempo reale per rispecchiare il mondo fisico in un modello virtuale che include macchine, prodotti ed esseri umani. Ciò consente agli operatori di testare e ottimizzare le impostazioni del macchinario per il prossimo prodotto fisico in linea del mondo virtuale, riducendo così i tempi di impostazione della macchina prima del passaggio fisico e aumentando la qualità; e ai produttori di utilizzare la simulazione per scopi di formazione, mostrando ai lavoratori il rischio di lavorare in fabbrica, senza dover essere in un ambiente fisico pericoloso, perfetto per la formazione dei dipendenti e per la pianificazione degli scenari.

Questa forma innovativa riguarda anche il settore medico, ad esempio il Virtual Engineering Center (VEC) ha collaborato con il Children Hospital di AlderHey per utilizzare dati reali dei pazienti al fine di creare un cuore virtuale. E' stata possibile quindi una migliore investigazione, una pianificazione più sicura e la possibilità di effettuare il risking prima di un'operazione entrando in sala operatoria²⁰.

Sistemi di integrazione orizzontali e verticali: questa tecnologia consente di collegare tra loro diversi sistemi informatici, consentendo la comunicazione effettiva e la trasmissione di dati tra sistemi, in quanto il software può fornire una coordinazione globale. Questo è l'ideale per tutte le aziende manifatturiere poiché i macchinari di tutta la fabbrica possono essere collegati insieme attraverso la linea di produzione, assicurando che tutto funzioni senza intoppi ed efficientemente.

Internet of Things (IoT): con l'introduzione del piano I4.0, un grande impatto a livello globale è stato generato dall'IoT, ovvero una grande scienza che si occupa di

²⁰ Fonte: Virtual Engineering Centre: Il sindaco della metropolitana della città di Liverpool visita il centro di ingegneria virtuale (News article-2017-The Liverpool metro Mayor visits the virtual engineering center).

dati raccolti, interconnessione e dispositivi, in grado di creare una interazione tra persone, dispositivi e server. Il termine si riferisce letteralmente all' Internet delle cose, ovvero alle cose che usano internet per connettersi, rispondere ad altri dispositivi, persone o sistemi. Questi oggetti sono riconosciuti mediante un indirizzo IP e, dopo aver costruito una solida connessione, il trasferimento dei dati avviene con assistenza manuale o con l'intervento informatico. Ad esempio, in una casa IoT, il sensore di temperatura sarà in grado di riconoscere il cambiamento del clima esterno, modificando di conseguenza la temperatura interna tempestivamente, o allo stesso modo una frigorifero basato sull' IoT, sarà in grado di informare sulla dieta, monitorando la salute dell'individuo in precedenza, suggerendo i pasti migliori con gli alimenti disponibili.

Molte industrie stanno adottando la tecnologia delle soluzioni Internet of Things per migliorare i propri sistemi esistenti, nello specifico per un utilizzo efficiente delle risorse, per ridurre costi e sforzi umani, ma aumentando al contempo la produttività e la qualità della produzione. L'IoT rappresenta anche un progresso che consente all'azienda di fornire una esperienza di successo al proprio cliente. In questo ambito vi è una forte concorrenza nel mercato e i marchi studiano costantemente strategie IoT per primeggiare rispetto ai loro concorrenti. Secondo un rapporto, si stima che entro il 2020 saranno collegati a Internet cinquanta milioni di dispositivi e il mondo intero sarà circondato da milioni di sensori. Fondamentalmente, l'IoT è un'evoluzione per le applicazioni mobili, domestiche e integrate che sono connesse a Internet, per integrare la comunicazione. Utilizzando l'analisi dei dati, questi dispositivi derivano informazioni significative, condividono i dati sul cloud e li analizzano in modo sicuro.

Cybersecurity: nel contesto di Industria 4.0, con l'aumentata connettività delle macchine molte aziende hanno iniziato ad affidarsi a sistemi di gestione e produzione connessi tra loro, a reti di fornitura reattive e a tecnologie intelligenti e autonome. Lo spostamento del mondo verso un'impronta digitale, mentre progetta di migliorare le capacità digitali in tutti i processi di produzione e supply chain e di guidare cambiamenti rivoluzionari ai dispositivi connessi, porta con se anche nuovi rischi informatici per i quali l'industria è impreparata. Di conseguenza, al fine di proteggere i sistemi industriali critici e le linee di produzione dalle minacce alla cyber security, sono essenziali comunicazioni sicure e affidabili, nonché una sofisticata identità e gestione degli accessi di macchine e utenti.

Il Cloud: pensando a I4.0 spesso si sente parlare di Cloud. E' necessario capire che la piattaforma sottostante alla tecnologia come realtà virtuale, alla blockchain, all' IoT e ai Big Data, è proprio il Cloud , che continua a svolgere un ruolo fondamentale nell'innovazione tecnica. La tecnologia Cloud offre la base per lo sviluppo di funzionalità avanzate, come crunch di dati in tempo reale, previsione e intelligenza artificiale e indipendentemente dal settore sarà in grado di fornire alle aziende i mezzi per innovare intorno alle nuove tecnologie.

Manifattura additiva: questo processo rappresenta la parte fisica delle smart industry ed è "limitata" dalla capacità dei sistemi di produzione esistenti. Possiamo considerare la manifattura additiva uno dei componenti vitali di Industry 4.0, poiché a causa della necessità di personalizzazione di massa nelle aziende Industry 4.0, è necessario sviluppare metodi di produzione non tradizionali. Pertanto, la manifattura additiva può diventare una tecnologia chiave per la fabbricazione di prodotti personalizzati grazie alla sua capacità di creare oggetti sofisticati con attributi avanzati (nuovi materiali, forme). Grazie all'aumento della qualità del prodotto, questo processo viene attualmente utilizzato in vari settori come quello aerospaziale, biomedico e manifatturiero. Sebbene sussistano ancora alcuni dubbi sulla sua applicabilità nella produzione di massa, l'utilizzo nel settore è in aumento grazie ai nuovi progressi tecnologici. Essendo una tecnologia in via di sviluppo per creare oggetti complessi accurati e rinforzati con maggiore velocità di produzione, potrebbe offrire un modo per sostituire le tecniche di produzione convenzionali nel prossimo futuro.

Realtà aumentata: La realtà aumentata è una delle tecnologie all'avanguardia coinvolte nella tendenza del settore 4.0 quando si parla di produzione intelligente. Fino a pochi anni fa questa tecnologia era considerata solo pura fantasia, ma il tempo ha permesso che nelle vendite e nella commercializzazione dei prodotti, la realtà aumentata venisse utilizzata generalmente come un ottimo espediente per consentire ai consumatori di visualizzare un rendering digitale dei prodotti. Oggi la tecnologia è avanzata al punto da poter essere adoperata anche dalle aziende come un grande strumento educativo e analitico e ha raggiunto un livello di maturità tale da poter essere impiegata in ambito produttivo. L'età moderna dell'industria 4.0, l' IoT, il Cloud spinge a sviluppare sistemi che permettono alle aziende di visualizzare in tempo reale i dati generati dalla interconnessione di dispositivi, macchine e uomo, ottenendo migliori risultati grazie all'utilizzo della realtà aumentata.

Dunque possiamo affermare che queste modifiche nella produzione aziendale comportano un'ampia varietà di cambiamenti, nei processi produttivi, nei prodotti e nelle attività commerciali.

4.1 METODOLOGIA DI RICERCA

L'ultima parte della tesi mira a fornire prove empiriche sui temi analizzati e descritti nel corso dei primi tre capitoli.

A questo scopo è stato scelto di prendere la manifattura industriale del Nord Italia come punto di riferimento per studiare il livello di adozione del Piano Nazionale Industria 4.0 da parte delle imprese italiane. Riflettendo perfettamente i principali profili di produzione del nostro Paese, cercheremo di capire come ampliare gli effetti di un'adozione del modello di business incentrato sul web e sulla digitalizzazione, in particolare operando su distretti caratterizzati da un business prevalentemente tradizionale. L'obiettivo quindi, tracciando una breve mappatura sul livello di adozione delle tecnologie 4.0, è quello di presentare gli elementi principali, visti precedentemente, che stanno caratterizzando i processi decisionali all'interno delle aziende, che con maggior rapidità hanno sposato il paradigma dei Big Data e del Data Driven Decision Making, o più comunemente del processo decisionale basato sui dati. In altri termini, ci impegneremo a mostrare perché vi sia una diversa velocità nella capacità di gestire sia i processi interni che i servizi ai propri clienti ed i cambiamenti di mercato, comprendendo e analizzando i benefici e i risultati ottenuti a seguito dell'adozione di queste tecnologie. Indagheremo nello specifico sulle ragioni che impediscono a queste imprese di avvicinarsi alla figura delle smart factory. Il caso studiato è il risultato di tre mesi di ricerche condotte personalmente. In particolare l'analisi approfondita è stata fatta grazie a diverse interviste telefoniche ad imprenditori e a responsabili di produzione e una stretta revisione delle numerose risorse online come i blog, social media o siti web aziendali, nonché tecnologie ICT in comune per la maggior parte delle aziende oggetto di indagine. L'analisi quantitativa è stata basata sui dati forniti cortesemente dalle aziende intervistate attraverso un questionario inerente l'Industria 4.0 e la manifattura digitale.

Grazie alla disponibilità e trasparenza delle aziende è stato possibile approfondire tutti gli aspetti del business, offrendo un contributo significativo al processo di digitalizzazione delle imprese italiane.

4.2 CASO STUDIO: IL NORD-ITALIA 4.0

Con l'introduzione di Industria 4.0 come cambiano le aziende italiane e la loro organizzazione interna?

Secondo gli ultimi dati forniti dall'Ufficio Studi Confcommercio, in Italia le PMI costituiscono una realtà numericamente molto significativa: il 90% sul numero totale delle imprese. (Grafico 4.1).

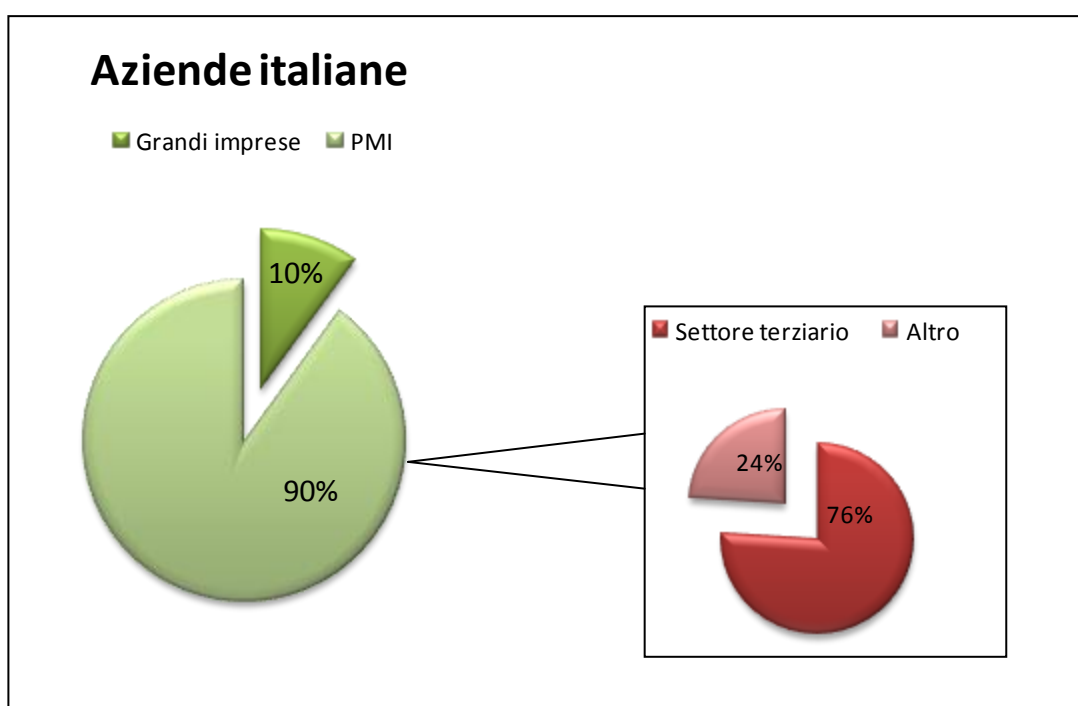


Grafico 4.1 Settori economici di riferimento per la maggior parte delle aziende italiane costituite in maggior numero da PMI – Fonte: elaborazione dati Confcommercio.it

Dal punto di vista dei settori economici, le PMI, soprattutto quelle con una bassa percentuale di addetti, si concentrano principalmente nel settore terziario (circa il 76% del totale delle PMI), in particolare con attività immobiliari, di informatica di ricerca e di altre attività professionali (25,2%) e nel commercio al dettaglio (16,5%). Le PMI non costituiscono solo numericamente l'ossatura del sistema produttivo

nazionale ma necessita di attenzione anche il fatturato complessivo aziendale, sempre più influenzato dalle esportazioni.

Come già discusso nei capitoli precedenti, la maggior parte delle industrie italiane soffre di un grave calo della domanda interna, che ha costretto le aziende a riorientare le loro strategie verso i mercati esteri. Oltre alle flessioni del fatturato, gli effetti della crisi causano ancora il fallimento di molte aziende con gravi conseguenze sull'occupazione. Gli effetti devastanti sul sistema delle piccole e medie imprese, dal 2008 ad oggi, mostra numeri preoccupanti: 120 miliardi di fatturato e oltre 400.000 posti di lavoro sono stati persi e quasi 9000 aziende sono state costrette a chiudere i battenti. A tal proposito, per cercare di arginare i danni ingenti provocati dalle numerose ondate di grave crisi economica, come già spiegato in precedenza, sono state attuate politiche di “inversione di marcia” mirate a riportare le fasi della produzione e le attività interenti tutta la catena del valore all'interno dei confini italiani, prediligendo quindi il fenomeno del Reshoring.

Inoltre un ulteriore e importante contributo può senza dubbio essere fornito dall'attuazione del Piano Nazionale Industria 4.0 che, come afferma Luisa Arienti, amministratore delegato di Sap Italia, rappresenta una vera e propria rivoluzione “destinata a investire tutti i settori di mercato e le diverse aree aziendali, generando grandi opportunità. Tuttavia le nostre organizzazioni dovranno avere la capacità di trasformarsi per diventare parte attiva del cambiamento. Dovranno acquisire una visione “live” dei flussi di business per poter prendere decisioni in tempo reale”. La centralità di questo cambiamento è riconosciuta in tutti i settori, sebbene alcuni, come vedremo in seguito, nell'analisi dei dati ottenuti, la avvertano più chiaramente di altri.

Abbiamo imparato ad interpretare, in questo lavoro, la tematizzazione di Industria 4.0 incentrata su tre leve principali:

- una leva tecnologica, ampiamente percorsa nell'elaborato, che indica la principale chiave di lettura del fenomeno innovativo relativa allo sviluppo, all'innovazione e alla digitalizzazione delle imprese italiane. La modernizzazione dei processi produttivi è infatti, lo strumento cardine attraverso cui le piccole e medie imprese, possono guadagnare competitività sui mercati internazionali;

- la leva politica, relativa ad un benchmarking di confronto e correlazione tra modelli di politiche pubbliche di investimento, atta a favorire l'integrazione di Industria 4.0. in Italia e negli altri principali Paesi;
- la leva sociale-organizzativa, inerente il mondo del lavoro e sempre più presente nei dibattiti pubblici a causa del potenziale rischio di riduzione del livello occupazionale.

L'implementazione di industria 4.0 richiede di mettere in campo elevate capacità sul piano di governance, regolato non da un unico paradigma di regole e istituzioni specifiche per tutti i Paesi, ma al contrario necessita di strumenti appropriati al contesto economico di riferimento. Per le industrie italiane costituite per lo più da PMI, lo sviluppo di Industria 4.0 e il piano di governo, possono essere la strada per recuperare competitività e per creare posti di lavoro nuovi e più qualificati, grazie a elevate competenze, nuovi modelli di business e tecnologie innovative.

In relazione ai temi analizzati nel corso dell'elaborato, è stato condotto uno studio sui processi di adozione delle tecnologie digitali che rientrano sotto l'etichetta "Industria 4.0" e sulle implicazioni legate all'attività di produzione e innovazione relative a piccole e medie imprese del Nord Italia. In linea generale, dal nostro studio è emerso che, seppur molto lentamente, il processo di adozione di queste nuove tecnologie innovative, sta iniziando a caratterizzare la produzione sia delle grandi aziende italiane, ma anche delle piccole e medie imprese. A partecipare al survey sulla situazione delle nostre industrie rispetto al tema della digitalizzazione e della smart factory, sono state 830 aziende (tasso di risposta 12,77% di cui nello specifico il 29% adottanti e il 71% non adottanti) appartenenti ai settori più vari del Made in Italy, che lo scorso anno nel periodo tra maggio 2017 e dicembre 2017, non avevano adottato alcuna tecnologia appartenente al mondo 4.0 (Grafico 4.2).

Una caratteristica particolare del nostro studio consiste nella decisione di considerare anche il profilo e le motivazioni alla base delle scelte di non adozione da parte delle aziende. I risultati della nostra indagine confermano come l'ostacolo più grande per la realizzazione di Smart Factory in Italia, non sia economico ma di carattere culturale. A tal riguardo Giancarlo Oriani, amministratore delegato di Staufen Italia, afferma che "sempre più aziende in Italia, come in Germania, interpretano l'industria 4.0 come un semplice aggiornamento tecnologico dei propri capannoni industriali". Questa riflessione sposa perfettamente il risultato della

nostra indagine secondo la quale, mentre un basso numero di aziende, seppur in modo ancora molto titubante si stia avvicinando ai primi progetti operativi previsti dal Piano 4.0, è evidente il notevole numero di aziende, per lo più PMI che diffidano da un approccio strategico al tema Industria 4.0

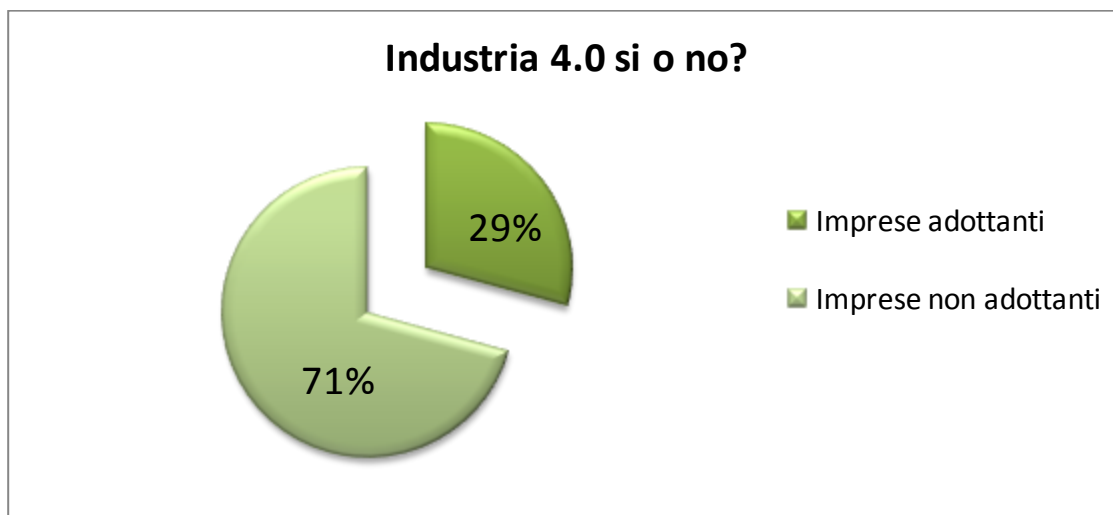


Grafico 4.2 Livello di adozione e non adozione delle aziende italiane che hanno partecipato al nostro survey – Fonte: elaborazione personale

I risultati dimostrano come la chiave che apre le porte alla vera trasformazione digitale, sia all'interno del management aziendale e che dipende quindi dai dipendenti e in percentuale maggiore dagli amministratori. In Italia però le aziende sono coordinate da una dirigenza poco propensa ad intraprendere il cambiamento culturale necessario per la trasformazione (Grafico 4.3). Come si evince dal nostro survey l'utilizzo di tecnologie legate a Industria 4.0, è in effetti il mancato interesse verso questa nuovo mondo innovativo.



Grafico 4.3 Motivazioni risultanti dai risultati della nostra intervista, per le quali le aziende italiane non adottano tecnologie appartenenti ad Industria 4.0 – Fonte: elaborazione personale

Quindi possiamo affermare che le piccole e medie imprese si caratterizzano in questo ambito, per la loro lontananza culturale da un approccio strategico sul tema delle smart factory, con una debole spinta all'innovazione e ai nuovi possibili modelli di business.

Tuttavia il confronto con i dati dello scorso anno è confortante. Mentre allora le aziende intervistate erano in gran parte non adottanti, anche se minima, si è registrata nel tempo una percentuale di miglioramento.

Questo carattere innovativo che sta via via spingendo sempre più aziende italiane verso la digitalizzazione, è giustificato dai continui e recenti progressi nel settore delle ICT (*information communication technology*), che costituiscono la base di Industria 4.0, poiché i processi industriali hanno iniziato a superare la semplice automazione della produzione iniziata nei primi anni '70. E' possibile stabilire che circa l'80% delle innovazioni nel settore manifatturiero si basa sull'ICT, difatti la digitalizzazione e l'applicazione diffusa di queste tecnologie di comunicazione consente, come già visto in precedenza, di integrare tutti i sistemi attraverso l'offerta e le value chain e consente l'aggregazione dei dati e delle informazioni in tutte le fasi della creazione del prodotto e dei cicli di vita di utilizzo.

Dall'indagine condotta è emerso che anche se non adottanti tecnologie 4.0, molte delle nostre aziende intervistate si spingono verso un futuro smart, grazie all'utilizzo di prodotti intelligenti (Grafico 4.4). In gran parte le PMI oggetto di indagine, mirano a fidelizzare nuovi clienti e ad aumentare la propria efficienza mediante l'utilizzo del proprio sito web aziendale, puntano a pubblicizzare i prodotti attraverso social media, e-commerce e iniziano ad adoperare sistemi di gestione capaci di pianificare gli ordini di produzione e acquisto delle risorse produttive (MRP) e di integrare tutti i processi di business e le risorse aziendali (ERP).

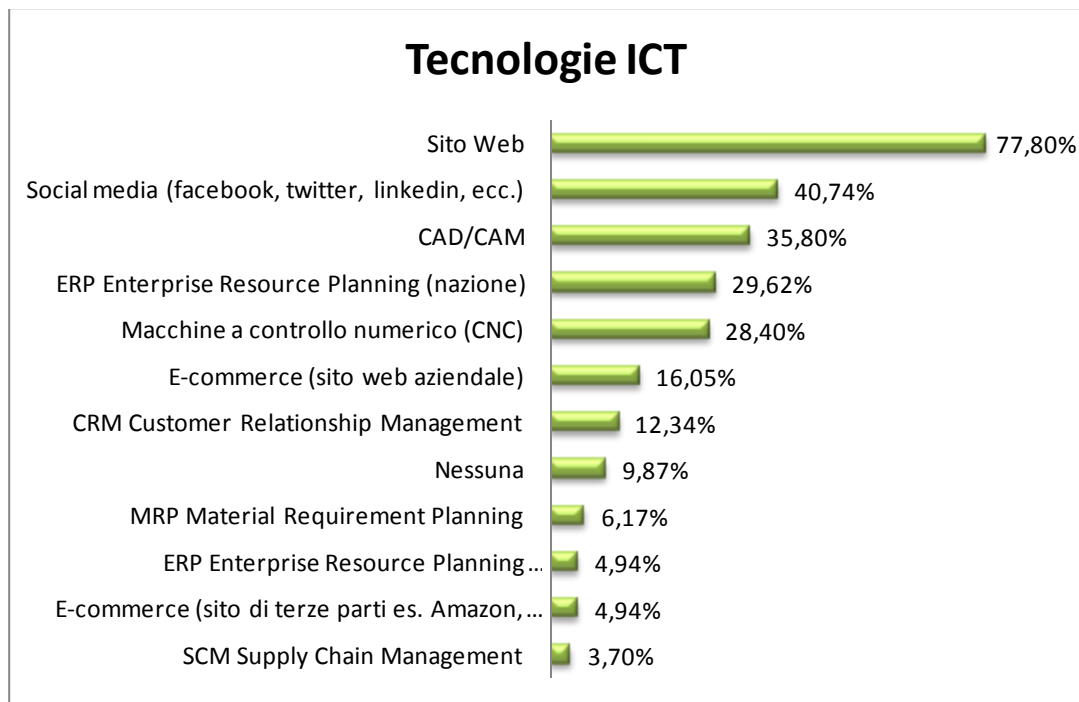


Grafico 4.4 Tecnologie appartenenti alle Information Communication Technology adottate dalle aziende italiane, indipendentemente dall'adozione di tecnologie 4.0 – *Fonte: elaborazione personale*

L'obiettivo delle aziende in questo caso, è quello di spostare l'attenzione da sistemi orientati alla produzione che hanno favorito l'affermarsi della produzione per il magazzino, a quelli orientati alla gestione dei flussi, al flow management che offrono un'ampia visione su tutto il sistema aziendale. Nonostante la lontananza dalla figura emblematica della smart factory, affinché l'ICT possa comunque rappresentare una leva strategica, è necessario che le PMI abbiano una chiara visione del proprio modello manageriale e di business, per poter individuare in maniera efficace le strategie e le tecnologie ICT effettivamente adatte alla loro configurazione.

Le aziende che in Italia guardano con ottimismo al futuro di Industria 4.0 ritengono che grazie all'adozione di queste nuove tecnologie, potranno comparire nuovi modelli di business che come già descritto, cambieranno il mondo del lavoro, la qualità e le competenze dell'azienda, anche se con non poche difficoltà iniziali. Queste sono particolarmente riconducibili alle limitate competenze interne, alle scarse risorse finanziarie necessarie per far fronte agli investimenti e all'inadeguatezza dei sistemi informativi aziendali, come risulta dal seguente grafico (Grafico 4.5).

Difficoltà nell'adozione di tecnologie 4.0

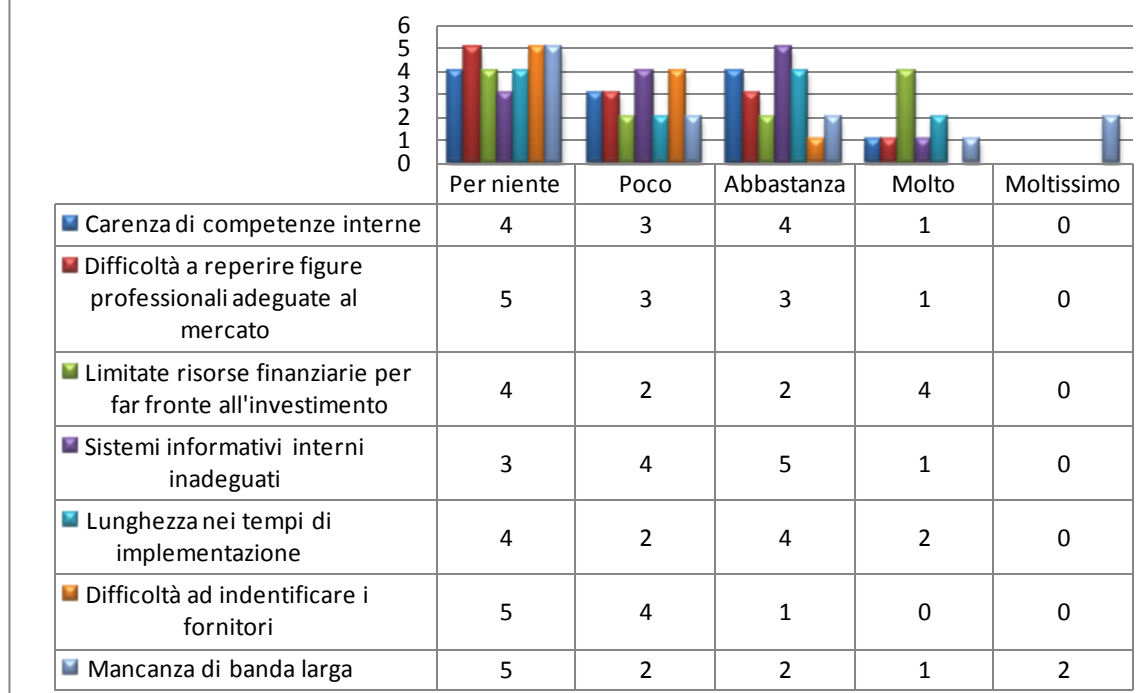


Grafico 4.5 Difficoltà iniziali riscontrate dalle aziende adottanti tecnologie 4.0 – Fonte: elaborazione personale

Negli ultimi anni si è registrato un notevole incremento nell'adozione delle tecnologie 4.0 in esame appartenenti all'intera global value chain come dimostra la seguente figura, riferendosi indicativamente ad un arco temporale tra il 2010 e il 2018. (Figura 4.2).

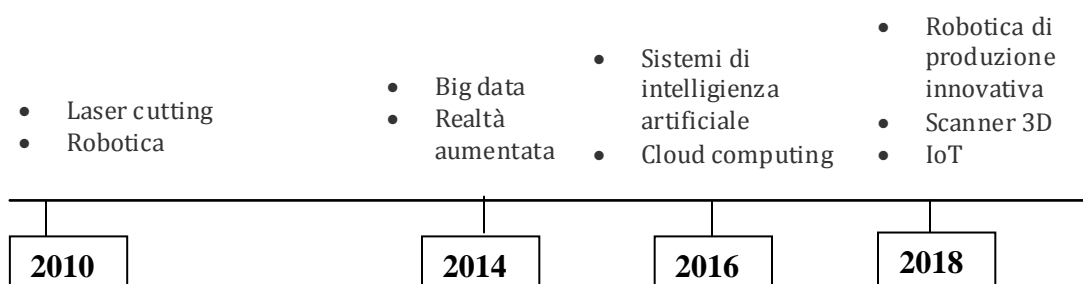


Figura 4.2 Anno di adozione delle principali tecnologie 4.0 – Fonte: elaborazione personale, con riferimento a “Secondo rapporto Industria 4.0 nelle PMI italiane – Indagine 2017- Laboratorio di Manifattura Digitale - Università degli Studi di Padova”.

E' opportuno considerare che questo processo di digitalizzazione che sta investendo l'era industriale, ovviamente interessa tutti i settori, ma non in egual misura, in quanto alcuni ne traggono maggior vantaggio rispetto ad altri (Grafico 4.6).

Settore imprese adottanti

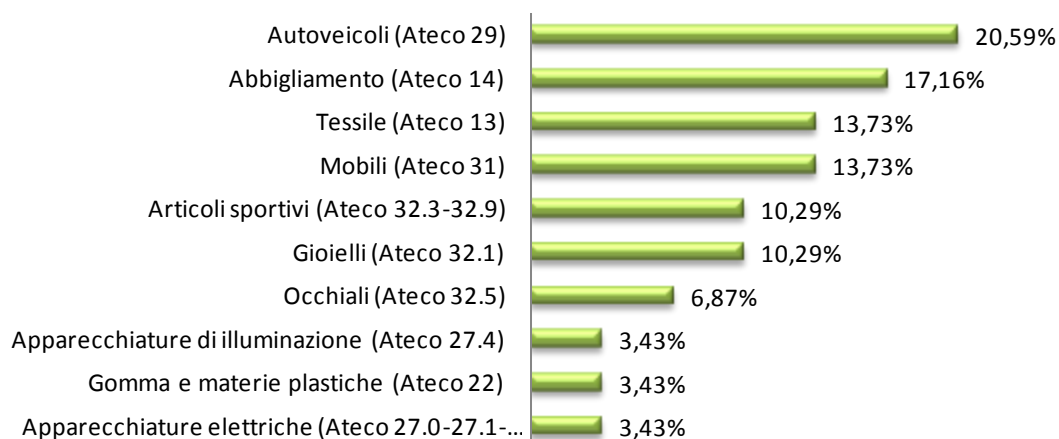


Grafico 4.6 Percentuale di adozione di tecnologie appartenenti ad Industria 4.0, da parte delle aziende che hanno partecipato al nostro survey – *Fonte: elaborazione personale*

Da qui emerge come il cambiamento nel modo di lavorare, comunicare e progettare e il continuo progresso tecnologico stiano avendo impatti notevoli sui vari settori industriali. In un contesto in rapida trasformazione, le aziende italiane, dimostrano in percentuale maggiore una evoluzione in termini di tecnologie 4.0 nella produzione di autoveicoli. Il 20,59% delle aziende oggetto di indagine hanno mosso i primi passi verso la digitalizzazione e l'automazione della produzione. Il mondo automobilistico, in generale è un settore in continua e repentina evoluzione, sempre orientato verso un futuro in cui la mobilità sarà intesa sempre più come sostenibile, digitalizzata e condivisa. Si vedano ad esempio nuovi servizi di car sharing, auto senza guidatore, digitalizzazione ed elettrificazione; rappresentano questi i nuovi trend che, anche in Italia, stanno iniziando ad avere un ruolo decisivo nello sviluppo del mercato automobilistico nel futuro prossimo. In questo settore gli operatori dovranno prepararsi per trasformare i loro attuali modelli di business al fine di cogliere al meglio le opportunità derivanti dalle nuove tendenze e alle aziende è richiesto un grande impegno in termini di innovazione e reattività, che permetta loro di essere sempre al passo con i tempi e ancora più in grado di soddisfare i nuovi bisogni sociali, economici e relazionali dei diversi attori.

Allo stesso modo, tra i vari settori che abbiamo analizzato nel corso della nostra indagine, il settore abbigliamento (17,16%), o il tessile (13,73%) emergono grazie alla crescente tendenza alla personalizzazione dei tessuti, per capi tecnici ed eleganti prodotti in piccole serie, per l'impegno nel miglioramento della competitività e della

sostenibilità delle aziende tessili europee con nuove opportunità di mercato, più posti di lavoro e una riduzione dell'impatto ambientale.

Al contrario, gli investimenti in macchinari e le aziende produttrici di apparecchiature elettriche ed elettroniche o di illuminazione, sembrano non avere lo stesso successo nell'adozione di tecnologie 4.0, mostrando una percentuale molto bassa di interesse e una lontananza culturale dal tema in esame.

In un'epoca guidata dall'innovazione, dall'evoluzione e dal notevole cambiamento degli stili di vita, i processi di globalizzazione hanno dato luogo a profonde trasformazioni nelle strutture produttive e nei mercati determinando ingenti e rapidi cambiamenti nella posizione competitiva internazionale di molti paesi. Di conseguenza la percezione e l'orientamento da parte delle aziende verso un mondo più smart, viene accompagnato dal modo in cui i consumatori avvertono e interpretano lo sviluppo delle competenze tecniche e digitali e quindi il ruolo dell'immagine Paese in un contesto 4.0.

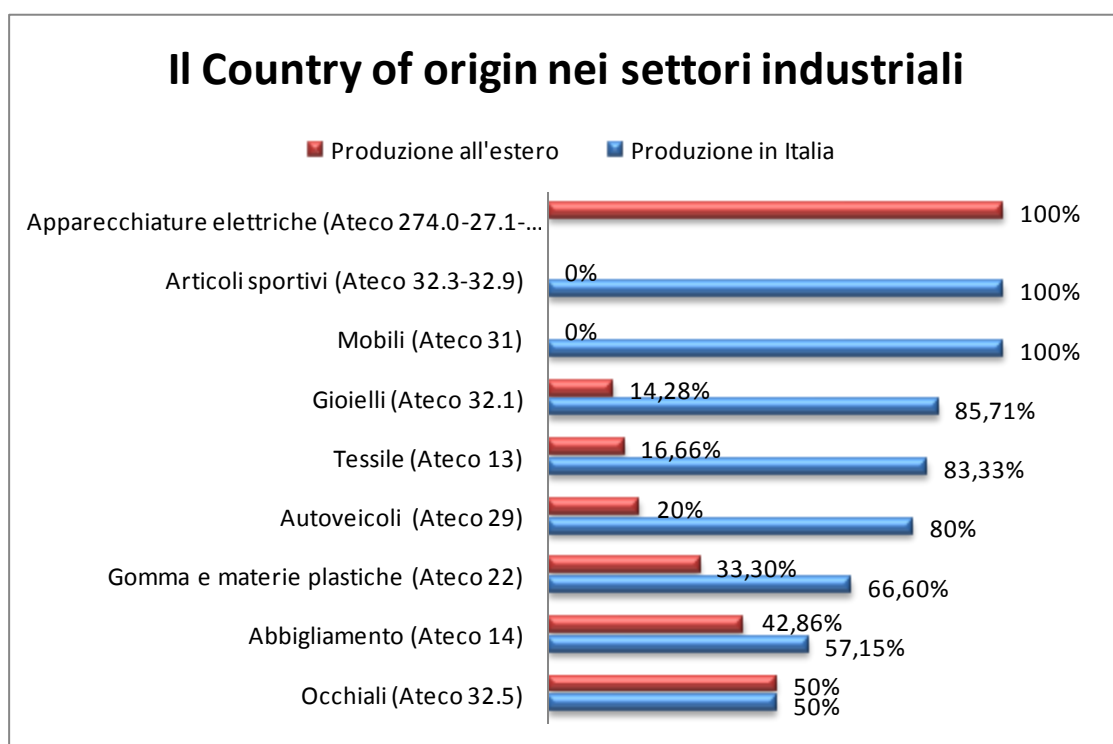


Grafico 4.7 Percentuale di produzione in Italia e all'estero da parte delle aziende intervistate – Fonte: elaborazione personale

Il Country of Origin nell'industria 4.0

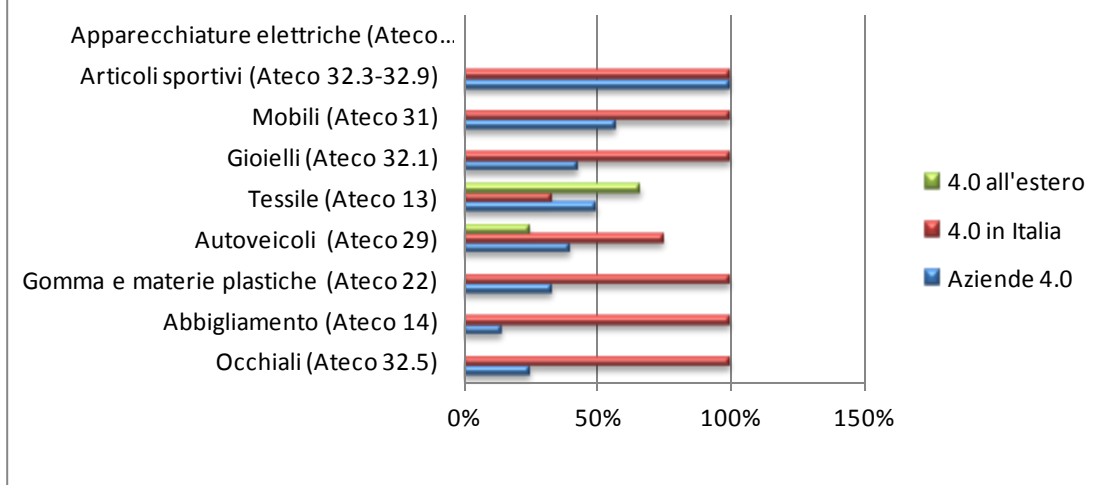


Grafico4.8 Il Country of Origin effect nei settori industriali che adottano le tecnologie 4.0 – Fonte: elaborazione personale

Nei grafici 4.7 e 4.8 analizzeremo in che misura le aziende intervistate (con una bassa percentuale di risposta, pari al 48,6%), decidono di esternalizzare parte delle loro attività produttive o al contrario decidono di rimanere nei confini nazionali del Paese d'origine, e in che modo queste decisioni influenzano l'adozione di tecnologie 4.0.

I dati forniscono un chiaro risultato, in quanto possiamo notare che senza dubbio le aziende italiane che si avvicinano ad un mondo digitale prediligono mantenere le fasi del processo produttivo nei confini del proprio Paese d'origine (sia a livello nazionale che a livello regionale), difatti solo il settore tessile e il settore che si occupa di produzione di autoveicoli, esternalizzano parte della loro produzione 4.0. Eccezionalmente, solo il settore di apparecchiature elettriche preferisce spostare l'intera produzione industriale all'estero, ma di contro il settore di articoli sportivi e la produzione di mobili vanta una totale produzione Made in Italy.

Dal punto di vista dell'analisi economica, il principale risultato ottenuto dalle imprese che hanno adottato strumenti innovativi nell'ambito della manifattura digitale, è un aumento della produttività e della efficienza interna. Sul piano della produttività e sul prodotto offerto dall'impresa, l'adozione delle tecnologie digitali 4.0 ha portato un aumento nelle prestazioni offerte attraverso i servizi connessi (IoT, Cloud, Big Data), un maggior controllo del prodotto durante il suo utilizzo, ci si riferisce ad esempio a processi di assistenza e manutenzione a distanza, inoltre la

raccolta di informazioni sull'utilizzo o sulla gestione del fine vita di un prodotto, senza però modificarne il processo distributivo (Grafico 4.9).

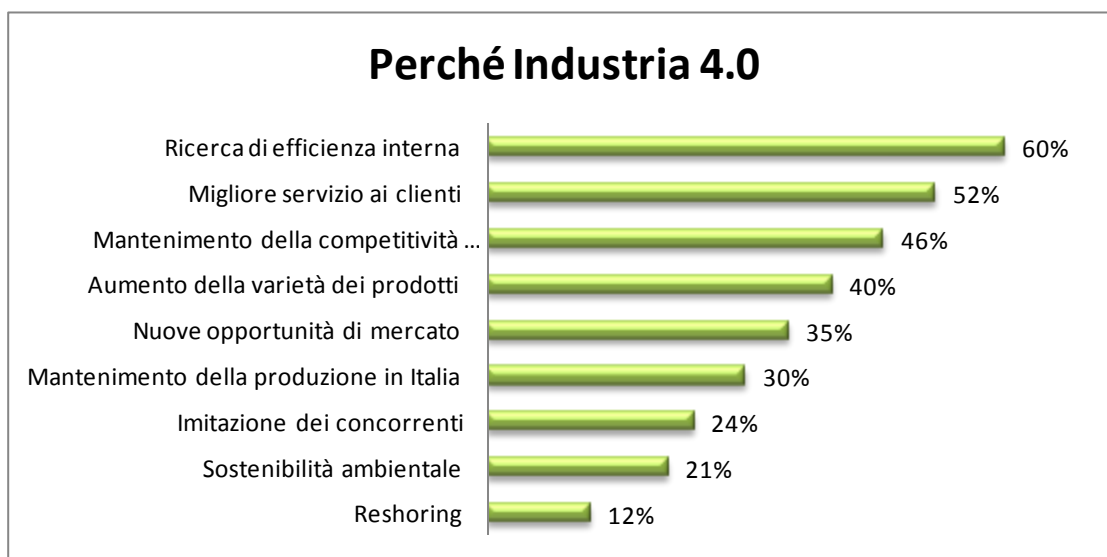


Grafico 4.9 Motivazione che hanno spinto le imprese ad investire in tecnologie 4.0

Per contro, dai numeri emerge la difficoltà di queste imprese ad immaginare un assetto competitivo diverso da quello sperimentato fino ad oggi. Gran parte delle piccole imprese 4.0 difatti sembra voler investire in queste nuove tecnologie per migliorare la propria efficienza interna (il 60%) e il servizio offerto al cliente (il 52%), di conseguenza modificando e aumentando la varietà dei prodotti. Possiamo asserire che industria 4.0 rappresenta oggi per le aziende manifatturiere italiane, una grande opportunità di posizionamento nel mondo che in seguito diventerà una necessità, in quanto l'innovazione tecnologica sarà sempre in continua evoluzione e di conseguenza, riuscire ad anticipare i tempi e posizionarsi sul mercato vorrà dire avere una opportunità per fornire adeguatamente il giusto prodotto sul mercato. Il posizionamento di un prodotto rappresenta l'immagine che questo presenta nei confronti della concorrenza e rispetto agli altri prodotti venduti dall'azienda. Dai dati risulta che il 46% delle aziende decide di adottare Industria 4.0 per il mantenimento della competitività internazionale, decide quindi di avviare percorsi innovativi in ambito di processo e di prodotto, per favorire la competitività e nuove occasioni di business, ponendo le basi per la ripresa.

A tal proposito, vista l'importanza di una buona strategia competitiva a livello internazionale, sarà fondamentale per le aziende riuscire a definire un piano di azione a lungo termine per raggiungere un maggior vantaggio competitivo rispetto alle aziende concorrenti nel settore, cercando di vincere la leadership in quegli ambiti che risultano essere particolarmente correlati con i fattori critici di successo del mercato stesso (Grafico 4.10).

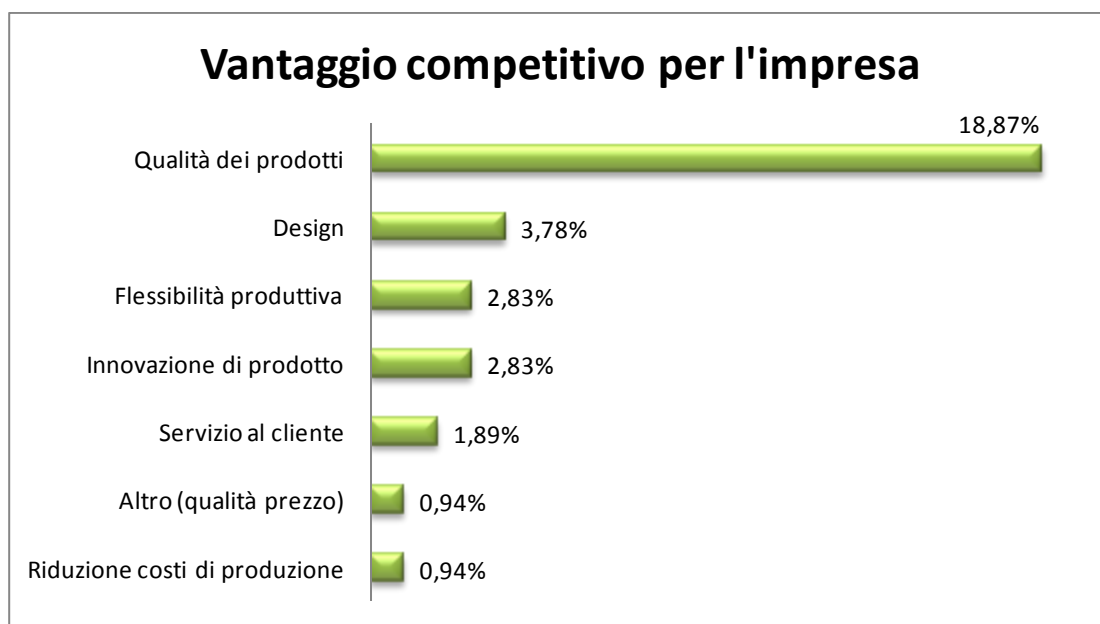


Grafico 4.10 Il primo fattore di vantaggio competitivo per le aziende intervistate – *Fonte: elaborazione personale*

Le imprese dovranno impegnarsi quindi a sviluppare un vantaggio competitivo mediante la disponibilità e la commercializzazione di un bene o servizio unico, favorendo la personalizzazione del prodotto (che come visto in precedenza rappresenta uno dei principi cardine dell'industria 4.0), continuando ad incrementare sempre più la qualità dei prodotti, infatti solo il 18,87% delle aziende si distingue sul mercato per il livello qualitativo della produzione offerta al cliente, o al contempo fornendo un prodotto o un servizio innovativo (2,83%) che in parte si distingue da un prodotto concorrente. Di conseguenza saranno necessari in questo caso, maggiori investimenti in ricerca e sviluppo, cercando di ridurre i costi di produzione (solo lo 0,94% delle aziende si caratterizza sul mercato per il vantaggio ottenuto da questo fattore) e di aumentare invece la fedeltà al marchio da parte del cliente, garantendogli un miglior servizio. A tal proposito dal precedente grafico

(vedi grafico 4.10) risulta che solo l'1,89% delle aziende intervistate considera il servizio al cliente e quindi il *Customer Relationship* (Figura 4.3) come il “valore aggiunto” ai prodotti forniti. Ci si riferisce ad esempio, alla cortesia del personale, alla puntualità nelle consegne, ad un servizio di assistenza per la soluzione di eventuali problemi durante o dopo la vendita e più in generale alla capacità di rispondere perfettamente alle esigenze del cliente, instaurando con esso una buona relazione di fiducia.

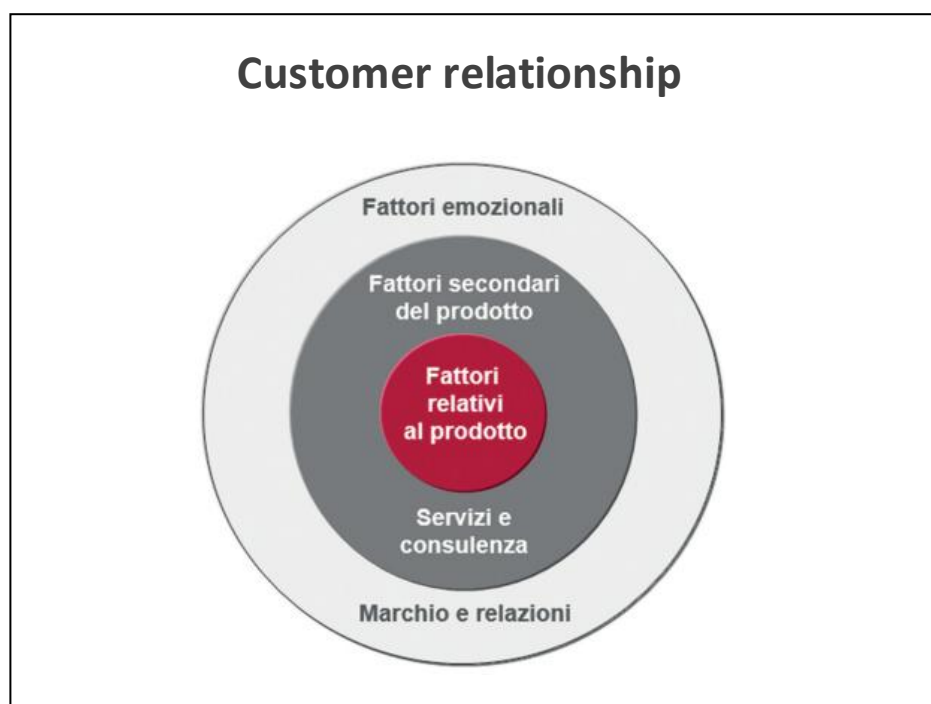


Figura 4.3 Fattori essenziali necessari all'azienda al fine di poter offrire un ottimo servizio al cliente
– Fonte: *BUSINESS & IMPRESE-Maurizio Bottaro-Il servizio come vantaggio competitivo*

Il tema della customer relationship (CRM) è davvero sempre più attuale e anche per questo motivo sempre più imprese investono nel marchio, la cui importanza l'abbiamo descritta nei capitoli precedenti (vedi Capitolo 2), enfatizzando il concetto di Country of Origin e soffermandoci sull'approccio e sull'atteggiamento del consumatore nei confronti del prodotto a marchio Made in Italy. A questo punto emerge il prodotto-servizio indispensabile per le aziende, cioè un connubio di componenti fisiche, tipiche del prodotto, e intangibili, che rappresentano il servizio. Abbiamo constatato, anche in precedenza, che il cliente durante la sua esperienza di acquisto, considera le due componenti dipendenti e integrate tra loro. Confrontando questo dato con il risultato che emerge dal grafico inerente le motivazioni che

spingono le imprese ad adottare tecnologie appartenenti ad industria 4.0 (grafico 4.9), ci si aspetta un miglioramento nel servizio che le aziende si impegnano a fornire al cliente poiché un risultato rassicurante, pari al 52% delle imprese intervistate ha dichiarato di aver rilevato (o di aspettarsi in futuro) una implementazione nella qualità e nella capacità di fornire il prodotto o di erogare il servizio al cliente in maniera affidabile ed accurata.

Poca rilevanza invece viene riservata, alle nuove opportunità di mercato che questa nuova forma di business potrebbe fornire o alla capacità di adattarsi alle continue evoluzioni del settore in cui opera. Nessuna delle aziende intervistate ha deciso di attuare politiche innovative appartenenti all'etichetta "Industria 4.0" al fine di rilocalizzare in Italia le attività produttive precedentemente realizzate all'estero, favorendo il fenomeno del reshoring. Dunque nella maggior parte dei casi queste nuove tecnologie hanno senza dubbio influenzato e reso più efficiente la fase di ricerca e sviluppo, senza però intaccare in modo significativo il modello di business con cui queste aziende si affacciano al mercato. In quest'ottica il fabbisogno di talenti e il numero di lavoratori qualificati importanti e determinanti per la scelta di implementazione di tecnologie digitali 4.0, rimangono poco chiari a causa dell'incertezza sulle aree in cui è necessario il personale, sul tempo necessario per reperire i lavoratori qualificati e competenti e stabilirne il numero effettivo (Grafico 4.11).

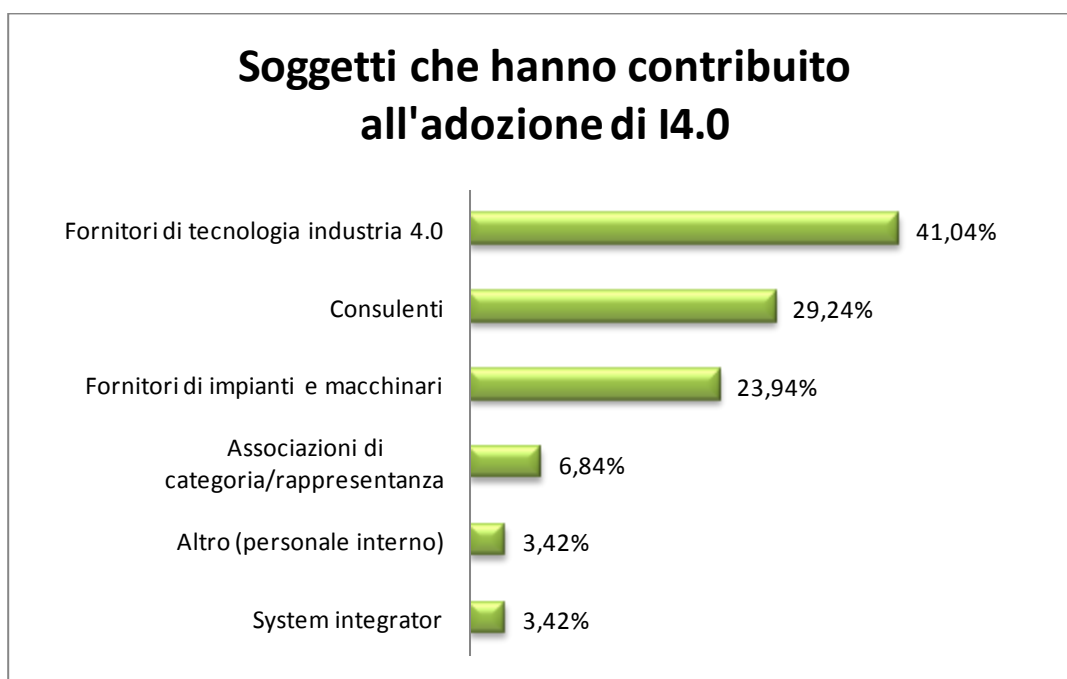


Grafico 4.11 Soggetti che hanno aiutato l'impresa nella scelta e nell'implementazione di tecnologie industria 4.0 – Fonte: elaborazione personale

In effetti solo il 3,42% delle imprese intervistate e adottanti le nuove tecnologie, hanno dichiarato di essere già in possesso di personale interno qualificato, il cui incentivo è stato fondamentale all'implementazione di Industria 4.0; mentre il 41,04% e il 23,94% hanno dichiarato di aver fatto affidamento al personale esterno all'azienda, rispettivamente a fornitori di tecnologia 4.0 e ai fornitori di impianti e macchinari. E' ormai chiaro dunque che la trasformazione digitale porterà nuove sfide per molti dipendenti, i principali processi lavorativi, come la pianificazione strategica o la ricerca e lo sviluppo, saranno incentrati sulla ricerca delle competenze necessarie per identificare, introdurre e implementare le opportunità di business nuove e innovative offerte dall'Industria 4.0.

In conclusione possiamo vedere Industria 4.0 come un cambiamento delle fasi di progettazione e produzione dei prodotti e dei servizi aziendali. Come abbiamo dettagliatamente analizzato, si tratta di innovazioni che coinvolgono tutte le funzioni operative (produzioni, catene di fornitura, la manutenzione, ecc) e anche funzioni di supporto (finanza, risorse umane e sistemi informativi). In ogni caso riguardano tutte le funzioni aziendali, dal dipendente al senior manager. Industria 4.0 è un piano attuato quindi per offrire un'opportunità alle aziende italiane al fine di rafforzare la loro base industriale, la loro efficienza e per mantenere, o addirittura incrementare il livello occupazionale nei settori industriali.

4.3 INDUSTRIA 4.0: OPPORTUNITA' E RISCHI

Nelle pagine precedenti dell'elaborato emerge il potenziale di Industria 4.0 che mira a soddisfare in maniera ottimale le esigenze dei singoli clienti, favorisce la flessibilità produttiva, l'ottimizzazione decisionale, la produttività e l'efficienza delle risorse e la creazione di valore attraverso nuovi servizi. Dunque emergono molteplici opportunità che l'avvento di Industria 4.0 può produrre all'interno delle aziende adottanti queste tecnologie. Abbiamo visto in precedenza che con Industria 4.0 la produzione di massa viene sostituita dalla personalizzazione di massa che consente la produzione anche di un singolo prodotto, unico, ma al contempo redditizio. Questo permette di aumentare il rapporto costo-efficacia della personalizzazione e della prototipazione e l'adozione da parte delle aziende di nuovi

modelli di business che favoriscono la creazione di valore e una maggior competenza in ambito di produzione innovativa.

Inoltre la costituzione di smart factory consente la produzione di una maggior varietà di prodotti da parte di un'azienda, processi di produzione più agili, veloci ed efficienti. Ciò consente alle aziende dunque di garantire ad una più ampia gamma di clienti, una maggiore flessibilità e una migliore qualità nella produzione. A tal proposito, sebbene una maggiore velocità di produzione sia stata precedentemente associata a una qualità ridotta, nel caso della produzione 4.0, basata sui dati e sull'interconnessione digitale, la qualità del prodotto aumenterà e la percentuale di errori si ridurrà, in quanto i metodi di campionamento per il rilevamento degli errori vengono sostituiti in tempo reale dai sensori.

Un altro aspetto importante della produzione 4.0 basata sui dati è il riconoscimento e la soluzione della “causa principale”. A differenza di quanto avviene negli ambienti poco digitalizzati, dove in caso di malfunzionamento del dispositivo, piuttosto che analizzare e risolvere la causa principale del difetto, si interviene sui sintomi, andando quindi ad aumentare il prezzo di manutenzione delle macchine, la tecnologia 4.0 invece consente di rilevare le cause principali, risolvendole. Questo permette una procedura di manutenzione prevedibile, riducendo la necessità di personale manutentore in loco. Questi dati possono essere utilizzati simultaneamente al fine di migliorare la produttività e l'efficienza e per ottimizzare il processo decisionale del cliente. Tali modifiche permettono di avvicinare i clienti virtualmente e fisicamente all'azienda, grazie ai processi di progettazione virtuali, ai portali self-service.

E' importante non trascurare però che gli scenari previsti dagli sviluppi di Industria 4.0 sono molto diversi e c'è chi vede I4.0 come una risposta ai problemi attuali e chi pensa che, al contrario, possa solo far avanzare questi problemi, dimenticandone quindi i rischi connessi. I rischi per Industria 4.0 comprendono una parte fisica e una parte IT. La parte fisica dei rischi contiene rischi definiti come rischi di investimento, rischi connessi al capitale e ai dipendenti. La parte IT invece è rivolta alla sicurezza informatica e alla privacy dei clienti.

Nell'ambito del rischio connesso all'investimento nelle tecnologie 4.0, un'azienda deve essere in grado di salvaguardare il proprio patrimonio ed è necessario considerare il rischio di ottenere problemi di denaro, di reputazione e spese che

potrebbero anche danneggiare la quota di mercato in futuro. L'implementazione di I4.0 richiede una configurazione regolare e il rischio di arresto della produzione deve essere evitato. L'avvento di Industria 4.0 e la crescente automazione e autonomia dei macchinari, ha da sempre destato preoccupazione su un eventuale riduzione del livello occupazionale. In risposta a tale rischio è necessario che i dipendenti si "adeguino" e apprendano in modo diverso una serie di nuove competenze. Industria 4.0 potrebbe dunque aiutare a velocizzare la produzione, investire tempo nello studio e nella pratica delle competenze, senza il rischio di "rubare" lavoro ai dipendenti. Inoltre, come già visto in precedenza, l'interconnessione dei prodotti e processi aziendali potrebbe facilmente minacciare la cyber security e di conseguenza la privacy informatica, che non rappresenta un rischio solo per il cliente, ma anche il produttore in tal caso, deve essere in grado di gestire perfettamente tutti i dati archiviati, aumentando la trasparenza delle aziende per ridurre i rischi di sfiducia da parte del cliente. La sicurezza IT, dunque, è il rischio più impegnativo e problematico nell'implementazione di Industria 4.0. L'integrazione online di un'azienda fa spazio a barriere di sicurezza e opportunità per gli Hacker di rubare dati relativi a informazioni riservate di clienti, fornitori e dipendenti. Questo rappresenta un alto rischio per le aziende, non solo a livello monetario, ma ne potrebbe danneggiare anche la reputazione avendo un conseguente riscontro negativo sulla produzione.

In conclusione possiamo affermare che le trasformazioni digitali dovute all'introduzione del piano I4.0 in Italia stanno portando ad un progresso parziale. Queste innovazioni non stanno influenzando solo la competitività delle aziende o offrendo nuove opportunità e rischi, stanno anche mettendo in evidenza problemi relativi alle risorse aziendali, individuando la chiave potenziale e principale per il futuro in un determinato segmento di business, facilitando nuove tecnologie manifatturiere.

CONCLUSIONE

In conclusione, nelle ultime righe di questo elaborato possiamo senza dubbio affermare che in Italia lo scenario manifatturiero, seppur lentamente, sta cambiando.

Questi cambiamenti riguardano il contesto aziendale su più fronti. Da un lato abbiamo visto che dopo aver vissuto decenni di offshoring che ha coinvolto non solo la produzione ma anche funzioni e servizi aziendali, alcune imprese hanno iniziato ad adottare manovre mirate a riportare le loro attività nel Paese d'origine. L'interesse per il fenomeno è aumentato dal momento in cui questo è stato percepito come una opportunità per tamponare il crescente tasso di disoccupazione che ha afflitto la popolazione durante gli anni, a seguito delle numerose ondate di grave crisi economica.

Dunque se l'offshoring è stato il fenomeno che ha dominato lo scenario aziendale negli anni '90, ora la sua scena è stata rubata dal reshoring. Ciò però non significa che la delocalizzazione sia stata completamente sostituita da questo fenomeno, ma che dopo anni di esternalizzazione produttiva e di outsourcing su larga scala le aziende sembrano cercare nuove strategie più diversificate, per migliorare e cercare di rendere più efficienti i loro processi produttivi. Pertanto negli ultimi anno si sta assistendo ad un numero crescente di aziende che riporta in patria gran parte delle attività della catena di valore.

Nell'elaborato abbiamo suddiviso il fenomeno di back-reshoring in base alle forme di governo e alle scelte di location adottate prima e dopo il ritorno in patria. È emerso che queste definizioni di back-reshoring, seppur eterogenee, hanno un elemento in comune che appunto si riferisce solo alla posizione fisica e non discute la scelta tra insourcing e outsourcing. A tal riguardo abbiamo visto che gli studiosi presentano l'argomento studiando e sottolineando l'importanza di considerare il percorso che ogni azienda segue, dalla decisione di delocalizzazione, verso il reshoring (Gray et al. 2013). Quindi gli autori identificano il fenomeno di rilocalizzazione come “cambio di rotta” delle precedenti decisioni di offshoring e per questo non può essere esaminato isolatamente ma considerato fin dall'inizio come una strategia di internazionalizzazione delle attività aziendali.

Abbiamo identificato quattro possibili manifestazioni o tipi di reshoring per soddisfare la domanda nel mercato locale. Questa interpretazione ci ha consentito di

capire quanto sia importante studiare il reshoring considerando le precedenti configurazioni del fenomeno opposto. Questo permette di acquisire nuove conoscenze nelle decisioni relative alla posizione manageriale e organizzativa.

In quest'ottica abbiamo constatato l'importanza del Country of Origin nel contesto aziendale, in quanto dal nostro studio è emerso che i principali fattori determinanti il fenomeno del reshoring dipendono direttamente dalla Nazione di appartenenza. Da questo punto di vista però il tema del reshoring è stato affrontato focalizzando l'attenzione sul consumatore cercando di capire quale caratteristica a parità di prezzo e composizione spinga il consumatore verso la scelta di uno specifico prodotto. I risultati hanno dimostrato che il Country of Origin effect è uno spunto informativo solo apparente e il consumatore tende a scegliere il prodotto sulla base della qualità e affidabilità del Paese di produzione. Non bisogna tralasciare però che l'espandersi dei mercati globali ha comportato un aumento della concorrenza nelle aziende poiché sempre più orientate verso mercati internazionali in continua espansione. Di conseguenza anche i clienti hanno una visione delle scelte di acquisto in continua espansione. Questo rappresenta ormai un problema sempre più critico per gli operatori di marketing.

L'attitudine dei consumatori a considerare le proprie credenze, gli standard e il proprio codice di comportamento in rapporto a quelli di altre società è giustificata dal cosiddetto etnocentrismo del consumatore. Abbiamo analizzato come la letteratura interpreti l'etnocentrismo come il risultato di una combinazione di temi di diversa natura (socio-psicologia, politica, economica e socio-demografica) e come il livello di questo fattore dipenda dalle esperienze, dagli atteggiamenti e dalla cultura di ciascun individuo.

L'elaborato e il nostro studio hanno dimostrato che senza dubbio, la qualità di un prodotto, la sicurezza e l'affidabilità di un mercato, sono fattori principali per la scelta di acquisto da parte di un consumatore e soprattutto rappresentano la garanzia del marchio Made in Italy. Il Made in Italy nel settore manifatturiero ha rappresentato il punto cardine del nostro caso studio.

L'ultima parte dell'elaborato è incentrata infatti sull'analisi dei dati ottenuti da uno studio di indagine condotto su un notevole numero di aziende del Nord Italia e sulla loro attitudine ad adottare tecnologie digitali che rientrano nell'etichetta "Industria 4.0" e sulle implicazioni legate alle attività di produzione e innovazione.

Abbiamo constatato come l'adozione di una o più tecnologie legate all'Industria 4.0 comportino un'ampia varietà di cambiamenti nei processi produttivi, nei prodotti e nelle attività commerciali. Si tratta di un piano attuato per consentire alle aziende italiane di rafforzare la loro base industriale, la loro efficienza e per incrementare il livello occupazionale nei settori industriali.

Dai numeri però emerge la difficoltà di gran parte delle aziende intervistate ad adottare queste nuove tecnologie a causa della loro lontananza culturale da un approccio strategico sul tema delle smart factory, anche se il confronto con i dati dello scorso anno hanno rivelato una minima percentuale di miglioramento che ci fa sperare in una debole spinta verso un mondo più innovativo, digitalizzato e verso nuovi modelli di business.

Bibliografia

Albert Caruana, 2005. Original Articles The Effect of Anomia on Ethnocentric Tendencies: A Study Among Small Businesses in Two Island Microstates, Pages 77-93

Alcacer, J., & Delgado, M. 2013. Spatial organization of firms and location choices through the value chain. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13025_5f10af16-c871-45b1-9de7-344547febcf5.pdf. Accessed March 5, 2015

Anderson, A. & Gatignon, H. (1986) - "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions" - *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.

AURUSKEVICIENE, V., VIANELLI, D., REARDON, J., 2012. Comparison of consumer ethnocentrism. *Transformations in Business & Economics*, vol. 11, no. 2, pp. 20–35

Bailey, David and De Propris Lisa R. Hira, J Eatie and D Siegel, Ed.s., *Engineering Globalization Reshoring & Nearshoring: Management & Policy Issues*, Singapore: World Scientific Singapore 2016- *Manufacturing Reshoring - a UK Perspective*, 2016

Balabanis et al., 2001 Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R.D., & Melewar, T.C. (2001). The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies. *Journal of International Business Studies*, 32, 157-175.

Balabanis, G. and Diamantopoulos, A. (2004), "Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 1, pp. 80-95.

Bawa, A. 2004. Consumer Ethnocentrism: CETSCALE validation and measurement of extent, *VIKALPA* 29(3): 43–57.

Belderbos, R.; Zou, J. (2009): Real options and foreign affiliate divestments: A portfolio perspective. In: *Journal of International Business Studies* 40, pp. 600-620.

Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing

landscape: An industry 4.0 perspective. *International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering*, 8(1), 37-44

Bryson, B. (1996). "Anything But Heavy Metal": Symbolic Exclusion and Musical Dislikes. *American Sociological Review*, 61(5), 884-899.

Chamorro, A., Rubio, S. and Miranda, F.J. (2009) Characteristics of Research on Green Marketing. *Business Strategy and the Environment*, 18, 223-239. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.571>

Chryssochoidis, G., Krystallis, A., & Perreas, P. (2007). Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect: Impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1518–1544.

Cordes, F., & Stacey, N. 2017. *Is UK Industry Ready for the Fourth Industrial Revolution?* Boston, MA: The Boston Consulting Group

Cottrill, Ken. "Reshoring: New Day, False Dawn, or Something Else?" *Supply Chain MIT*. MIT Center for Transportation & Logistics, 17 Oct. 2014. Web. 22 Dec. 2014

Damanpour, F. 1993. Temporal shifts of developed country images: a 20 year view, in N. Papadopoulos, L. A. Heslop. *Product-Country Images*, International Business Press, 357–378

Daser, S. and Meric, J.M. (1987), "Does patriotism have any marketing value? Exploratory findings for the 'Crafted with pride in USA' campaign", *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, Vol. 14, pp. 536-7.

DA SILVEIRA, G.; BORENSTEIN, D.; FOGLIATTO, F. S. Mass customization: literature review and research directions. *International Journal of Production Economics*, v. 72, n. 1, p. 1-13, 2001

DOUGLAS S.P., CRAIG C.S., NIJSSEN E.J., "Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture", *Journal of International Marketing*, vol. 9, n. 2, 2001

Drath, R., & Horch, A. (2014). Industrie 4.0: Hit or hype?. *IEEE industrial electronics magazine*, 8(2), 56 – 58

Elchardus, M., & Siongers, J. (2007). Ethnocentrism, taste and symbolic boundaries. *Poetics*, 35(4-5), 215-238

Elliott, G. R.; Cameron, R. C. 1994. Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect, *Journal of International Marketing* 2(2): 49–62.

Ellram, L., Tate, W. L. and Feitzinger E. G., 2013, “Factor-market rivalry and competition for supply chain resources”, *Journal Of Supply Chain Management* Vol.49, pp.29-46

Ellram, L.M., 2013, ” Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol.49, No.2, pp.3-5

Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e finanza, 2012

Forbes, H.D. (1985), *Nationalism, Ethnocentrism and Personality*, The University Press, Chicago, IL, pp. 22-3

Ford, M., 2014, “Reshoring made simple”, *SMT Surface Mount Technology Magazine*, Vol.29 (8), pp.66-73

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A., “When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions”, in *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20, pp. 54-59

Fratocchi, L., Iapadre, L., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zanoni, A., Barbieri, P., “Manufacturing Reshoring: Threat and opportunity for East Central Europe and Baltic Countries”, in Zhuplev, A., & K. Liutho (Eds), *Georegional competitiveness in Central and Eastern Europe, The Baltic Countries, and Russia*, IGI Global, pagg. 83-118,

Friess, P., & Ibanez, F. 2014. Putting the Internet of Things Forward to the Next Level. In O. Vermesan & P. Friess (Eds.), *Internet of Things Applications – From Research and Innovation to Market Deployment: 3–6*. Gistrup, Denmark: Rivers Publishers.

FutureBrand, *Made In. The value of Country of Origin for future brands*, 2013

Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Chan, P., Oh, H., ... & Weitz, B. (2012). Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products. *Journal of Business Research*, 65(10), 1461–1470. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.012>

Gray, John V., Keith Skowronski, Gökçe Esenduran, and M. Johnny Rungtusanatham. "The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do." *Journal of Supply Chain Management* 49.2 (2013): 27-33. Web. 22 Dec. 2014.

Han, C.M. (1988), "The role of consumer patriotism in the choice of domestic versus foreign products", *Journal of Advertising Research*, Vol. 28 No. 3, pp. 25-32.

Herche, J. 1992. A Note on the predictive validity of the CETSCALE, *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(3): 261–264. doi:10.1007/BF02723413

Iozia, E.M. & Leiriao, J.C. (2014). Opinion of the European Economic and Social Committee on the Reshoring of EU industries in the framework of reindustrialization. Available online at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52013IE6859>

Jacoby, Jacob (1978), "Consumer Research: A State of the Art Review," *Journal of Marketing*, 42 (April), 87-96.

Nebenzahl, I.D., Jaffe, E.D. and Lampert, S.I. (1997), "Towards a theory of country of image effect on product evaluation", *Management International Review*, Vol. 37 No. 1, pp. 27-49.

JOSIASSEN, A., ASSAF, G., KARPEN, I. O, 2011. Consumer ethnocentrism and willingness to buy: Analyzing the role of three demographic consumer characteristics. *International Marketing Review*, vol. 28, no. 6, pp. 627–646

Juric, B. and Worsley, A. (1998), "Consumers' attitudes towards imported food products", *Food Quality and Preference*, Vol. 9 No. 6, pp. 431-41.

Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., & Wahlster, W. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the Future of German Manufacturing Industry; Final Report of the Industrie 4.0 Working Group. Forschungsunion

Kaynak and Kara, 2002 E. Kaynak, A. Kara Consumer perceptions of foreign products: An analysis of product-country images and ethnocentrism *European Journal of Marketing*, 36 (2002), pp. 928-949

Keillor, B D.; D' Amico, M.; Horton, V. 2001. Global consumer tendencies, *Psychology and Marketing* 18(1): 1–19.

KELLER K.L., *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead, 1998.

Kinkel S., 2014, "Future and impact of backshoring-Some conclusions from 15 years of research on German practices", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.20, No.1, pp.63-65

Kinkel S., Lay G., Maloca, S. (2007): Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs. In: *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), S. 256–276.

Kinkel, S. and Maloca, S., 2009, ” Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.15, No.3, pp.154-165

Knoema. (2017). *World GDP Ranking 2017 | GDP by country | Data and Charts - knoema.com*. [online] Available at: <https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2017-gdp-by-country-data-and-charts> [Accessed 3 Oct. 2017].

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012, *Principles of Marketing*, 14-th Edition, Pearson Education Limited, ISBN-13: 978-0-13-216712-3

Lantz, G. and Loeb, S. (1996), “Country of origin and ethnocentrism: an analysis of Canadian and American preferences using social identity theory”, in Corfman, K.P. and Lynch, J. (Eds), *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, Association of Consumer Research, Provo, UT, pp. 374-8.

Lee, D. and Ganesh, G. (1999), “Effects of partitioned country image in the context of brand image and familiarity”, *International Marketing Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 18-39.

Leibl P., Morefield R. and Pfeiffer R., 2011, “A study of Effects of back-shoring in the EU”, *Journal of Business and Behavioural Sciences*, Vol.23, No.2, pp.72-79

T. Luque-Martínez, J.A. Ibáñez-Zapata, S. del Barrio-García Consumer ethnocentrism measurement. An assessment of the reliability and validity of the CETSCALE in Spain *European Journal of Marketing*, 34 (2000), pp. 1353-1373

Martínez-Mora, C., & Merino, F. (2014). Offshoring in the Spanish footwear industry: A return journey?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(4), 225-237. doi: 10.1016/j.pursup.2014.07.001

Nikoletta-Theofania Siamagka et al. Revisiting Consumer Ethnocentrism: Review, Reconceptualization, and Empirical Testing, *Journal of International Marketing* (2015).

Pascall, T. 2017. *Innovation and Industry 4.0. Disruption*, April 19, 2017. Accessed November 1, 2017: <https://disruptionhub.com/innovation-industry-4-0/>

Pikturnienė, I., & Treigyte, D. (2011). Impact of Country of Origin and Country of Brand Origin on Consumer Attitude towards Products. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 10(1), 38–46. doi: 10.3846/bme.2010.08

Piron, F. (2000), “International outshopping and ethnocentrism”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36 Nos 1/2, pp. 189-210.

Pisano, G.P. and W. C. Shih (2012), *Producing Prosperity. Why America Needs a Manufacturing Renaissance*. Harvard Business Review Press: Boston, MA.

Porter, M., 1990, “The competitive advantage of nations”, *Harvard Business Review*, Vol.68 (2), pp. 73-93

Porter, Michael E., and Jan W. Rivkin. "The Looming Challenge to U.S Competitiveness." *Harvard Business Review* 90, no. 3 (March 2012): 54–61.

Ray, J. J. 1990. Racism, conservatism and social class in Australia: with German, Californian and South African comparisons, *Personality and Individual Differences* 11(2): 187–189. doi:10.1016/0191-8869(90)90013-H

Rawwas, M.Y.A., Rajendran, K.N., Wuehrer, G.A. (1996) The influence of worldmindedness and nationalism on consumer evaluation of domestic and foreign products, *International Marketing Review*, 13 (2), 20-38

Sharma, S.; Shimp, T.; Shin, J. 1994. Consumer ethnocentrism, a test of antecedents and moderators, *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(1): 26–37.

SHARMA, S., SHIMP, T. A., SHIN, J., 1995. Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (1) pp. 26-37.

Shimp, T. and Sharma, S. (1987), “Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, August, pp. 280-9.

Shoham, A.; Brenčič, M. M. 2003. Consumer ethnocentrism, attitudes and purchase behavior: an Israeli study, *Journal of International Consumer Marketing* 15(4): 67–86.

Schmitt, K. 2015. Top 5 Reasons Why Industry 4.0 Is Real And Important. *Digitalist Magazine*, October 15, 2013. Accessed July 26, 2017: <https://www.digitalistmag.com/industries/manufacturingindustries/2013/10/15/top-5-reasons-industry-4-0-realimportant-0833970>

Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14, 3-14. doi:10.1016/j.pursup.2008.01.001

Sumner, William G. 1906. *Folkways*. Boston: Ginn

Supphellen, M. and Rittenburgh, T. (2001), "Consumer ethnocentrism when foreign products are better", *Psychology and Marketing*, Vol. 18 No. 9, pp. 907-27

Tate, W.L., Ellram, L.M. and Petersen K.J., 2013, "Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.49, No.2, pp.14-22

Tate, W. L., 2014, "Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges" *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.20, No.1, pp.66-68

Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T. and Petersen, K. J., 2014, "Global competitive conditions driving the manufacturing location decision", *Business Horizons*, Vol.57, No.3, pp.381-390

Tate, W., Ellram, L., Bals, L., and Hartmann, E., 2009, "Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol.120, No.2, pp.512-524

Terence A. Shimp (1984) ,"Consumer Ethnocentrism: the Concept and a Preliminary Empirical Test", in *NA - Advances in Consumer Research Volume 11*, eds. Thomas C. Kinneary, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 285-290.

Urbonavicius, S., Dikcius, V., & Navickaite, S. (2011). Country image and product evaluations: Impact of a personal contact with a country. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(2). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.2.318>

Van den Bossche, P., Gupta, P., Gutierrez, H. and Gupta, A., 2014, "Solving the reshoring dilemma", *Logistics Management*, Vol.53 Issue 3, p.44-48

Vermesan, O., Friess, P., Guillemin, P., Gusmeroli, S., Sundmaeker, H., Bassi, A., et al. (2009). *Internet of Things strategic research roadmap*. Brussels: European Commission-Information Society and Media DG.

Wang, C. and Chen, Z. (2004), "Consumer ethnocentrism and willingness to buy domestic products in a developing country setting: testing moderating effects", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21 No. 6, pp. 391-400.

Wang, Chih-Kang, and Lamb, Charles W. 1983. 'Foreign Environmental Factors Influencing American Consumers' Predispositions Toward European Products,'" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8 (Fall), 345–356.

Watson, J. and Wright, K. (2000), "Consumer ethnocentrism and attitudes towards domestic and foreign products", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Nos 9/10, pp. 1149-66.

Yip, 1995 G. Yip *Total global Strategy – managing for worldwide competitive advantage* Prentice Hall, New Jersey (1995).

Zeira, Y. (1979a), 'Ethnocentrism in host-country organisations', *Business Horizons*, 22(3), 66–75.

Zhuplev, Anatoly, and Kari Liuhto. "Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia." IGI Global, 2014. 1-458. Web. 18 Dec. 2014.

Sitografia

<https://www.repubblica.it/2006/08/sezioni/esteri/cina-stipendi/cina-stipendi/cina-stipendi.html>

https://it.wikipedia.org/wiki/Make_or_buy

<http://www.oxfordreference.com/view/boston-consulting-group-matrix/authority.20110803095519786>

<https://iilo.unicam.it/content/proprietà-intellettuale-0>

<http://www.staufenitalia.it/total-cost-of-ownership/>

<https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/re-shoring-un-trend-guidato-dalla-qualità-del-prodotto/>

<http://www.supplychainquarterly.com/topics/Strategy/Supply-chain-segmentation-10-steps-to-greater-profits>

<https://www.financialtime.com/content/reshoring/a-change-of-location-brings-risks-of-its-own>

<http://www.agcm.it/normativa/consumatore/4526-decreto-legislativo-2-agosto-2007-n-146-pratiche-commerciali.html>

<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Tecnologia%20e%20Business/2008/09/Interbrand-Global-Brand-top-100-2008.pdf?cmd%3Dart>

http://www.istruzione.it/allegati/2017/Intervento_Ministra_Industria%204.0.pdf

