

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

RESHORING E MADE IN ITALY

Relatore: Ch.mo prof. Eleonora Di Maria

Laureanda: Alessia Zanato

Matricola n. 1114705

Anno Accademico 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1. CAPITOLO PRIMO	2
INTERNAZIONALIZZAZIONE	2
1.1 Sviluppo della Globalizzazione e Internazionalizzazione produttiva	2
1.2 Tipologie di Internazionalizzazione	3
1.2.1 IDE, Investimenti Diretti Esteri.....	3
1.2.2 Joint Venture	4
1.2.3 Differenza tra Outsourcing e Offshoring	5
1.3 Vantaggi e Rischi	7
1.4 Delocalizzazione 2.0	9
2. CAPITOLO SECONDO	11
RESHORING	11
2.1 Fenomeno Reshoring	11
2.2 Definizione	12
2.3 Dati in Italia	13
2.4 Fattori che fomentano il Reshoring	15
2.5 Progetto Reshoring	18
2.6 Marchio, Made in Italy	19
2.7 Il comportamento del consumatore	22
3. CAPITOLO TERZO	25
RESHORING IN ITALIA	25
3.1 Casi Aziendali, strategie di reshoring dal 2014 al 2015	25
3.1.1 GTA Moda	25
3.1.2 Falconeri.....	27
3.1.3 Artsana	27
3.2 Casi Aziendali, strategie di reshoring dal 2016 a oggi	28
3.2.1 Benetton Group	28
3.2.2 Diadora.....	29
3.2.3 Wayel	30
3.2.4 Fastweb	31
3.2.5 Steelco S.p.a.....	32
3.2.6 Vimec	33

4. CONCLUSIONI.....	37
CONCLUSIONI	37
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	39
BIBLIOGRAFIA	39

INTRODUZIONE

Per poter analizzare il Reshoring, il rientro in patria di alcune aziende, è necessaria una spiegazione riguardante i fenomeni economici che hanno influenzato l'economia in momenti precedenti e che ne hanno scaturito, scelte processi e conseguenze.

Vi è uno stretto legame che collega lo svilupparsi della globalizzazione economica con le scelte di delocalizzare attraverso outsourcing e off-shoring, investimenti diretti esteri e le eventuali successive scelte di reshoring.

Ogni azienda attua le proprie strategie imprenditoriali per essere in grado di sovrastare la concorrenza, o per cercare rimanere all'interno del proprio mercato; attraverso questo elaborato si vuole capire quali siano le cause e le motivazioni che inducano alcune imprese a lasciare in toto o almeno in parte la precedente scelta di delocalizzazione per ri-localizzare alcune fasi produttive all'interno del proprio paese d'origine.

L'Italia è uno degli Stati con un numero elevato di eventi riferiti a questa strategia, sia rispetto all'Europa che al mondo intero; prendendone atto, si è deciso quindi di analizzare il fenomeno solo all'interno del nostro Paese con specifici casi aziendali, dai grandi marchi, alle piccole imprese.

Aiutandosi con la letteratura economica e con l'attualità quotidiana, sia del nostro territorio che dell'intera nazione si è cercato di analizzare questo fenomeno evidenziandone i vantaggi, sia interni che esterni all'impresa e le relative difficoltà, economiche e burocratiche.

Vi è inoltre un importante nesso che collega il reshoring verso il nostro paese e il marchio che unisce l'intera nazione, il Made in Italy; marchio che valorizza e differenzia la produzione italiana rispetto al resto del mondo, indistintamente dal settore di appartenenza. Diviene quindi importante capire quanto questo influenzi le scelte degli imprenditori e come questa scelta venga percepita dai consumatori.

1. CAPITOLO PRIMO

INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.1 Sviluppo della Globalizzazione e Internazionalizzazione produttiva

Il termine Globalizzazione economica inizia a svilupparsi verso la fine del secolo scorso, riferito ad un'unione sempre più forte di tutti i mercati mondiali, con caratteristiche simili tra loro, influenzati da innovazioni di comunicazione, di tecnologie, ICT, che portano ad un livello lineare e omogeneo la domanda e l'offerta mondiale.

L'OCSE spiega questo fenomeno come “un processo attraverso il quale mercati e produzione nei diversi Paesi diventano sempre più interdipendenti, in virtù dello scambio di beni e servizi e del movimento di capitale e tecnologia”.

Questo fenomeno permette un'apertura al commercio mondiale che si sviluppa negli anni e condiziona l'intera economia globale, aiutato da una riduzione delle barriere commerciali, una facilitazione dei trasporti e una riduzione, quasi azzerata delle distanze geografiche, con l'introduzione di nuovi metodi comunicativi.

Ed è proprio per questi motivi che si fomentano nuovi processi di internazionalizzazione produttiva, crescita di gruppi internazionali, investimenti diretti all'estero e concentrazioni su scala mondiale.

Il questo fenomeno, consiste nello spostamento del processo produttivo aziendale, o il trasferimento di alcune parti di esso, in zone diverse dal paese d'origine (home country), scelte per specifici vantaggi competitivi che possono variare a seconda della destinazione o del tipo di attività dislocata.

Questo processo implica una divisione dell'attività produttiva, evoluzione che si scontra con i principi del modello taylorista, dove era fondamentale ed implicito che l'intero processo produttivo avvenisse nel medesimo luogo fisico.

La scelta di delocalizzare può essere spinta da due grandi motivi contraddistinti tra loro, la riduzione dei costi dei fattori produttivi, o eventuale ricerca di questi in altri Paesi, causata da una scarsità nel Paese d'origine, o da una volontà di vicinanza ai mercati di sbocco.

A seconda della scelta intrapresa la strategia di internazionalizzazione prenderà strutture diverse; il primo caso comporta un investimento di tipo verticale, l'impresa delocalizza per aver maggior controllo a monte della catena produttiva, causando una frammentarietà del processo produttivo; nella seconda ipotesi la tipologia di investimento è di carattere orizzontale, vi è la possibilità che l'impresa decida di riprodurre nel paese ospitante le stesse attività di produzione già presenti nel home country, per un legame diretto con i mercati di sbocco, riducendo inoltre i relativi costi di trasporto.

1.2 Tipologie di Internazionalizzazione

1.2.1 IDE, Investimenti Diretti Esteri

IDE, sono investimenti internazionali, rivolti a Paesi esteri, per l'acquisizione di partecipazioni durevoli in un'impresa estera, o alla costruzione di filiali all'estero, dove l'investitore viene coinvolto nella gestione dell'impresa. Solitamente gli investimenti vengono effettuati da un'impresa pubblica o privata, o da un gruppo di imprese.

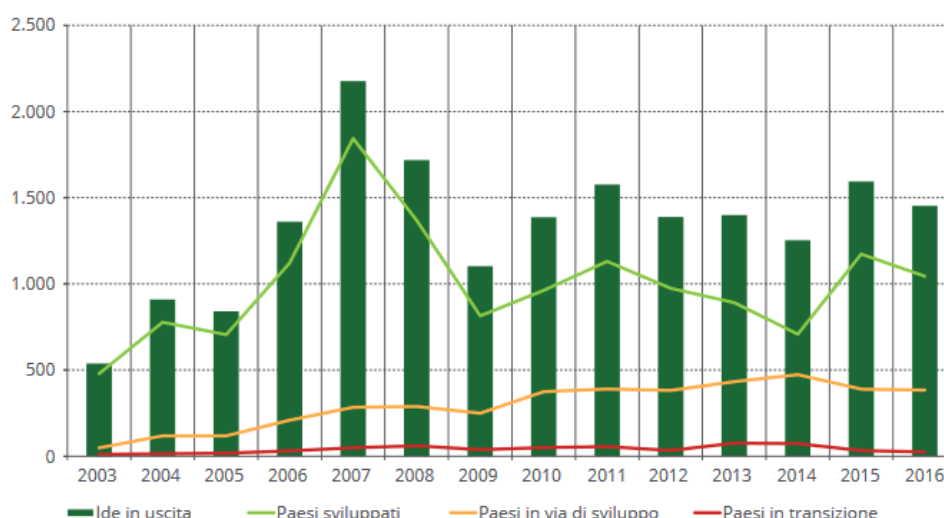
La Borsa Italiana ha evidenziato che l'ammontare degli IDE in entrata in rapporto al PIL, è cresciuto meno sia rispetto agli investimenti italiani esteri, sia ai dati relativi alle principali potenze Europee.

Analizzando i dati in riferimento ai flussi di investimento esteri in uscita globali, si denota che i principali investitori sono rimasti i paesi più sviluppati, con 1044 miliardi di dollari, con un calo però di circa l'8,9%. Germania e Irlanda si sono caratterizzate per le più elevate diminuzioni di flussi in Europa. Il fenomeno è in aumento nei paesi dell'Asia centrale e orientale, grazie principalmente all'incremento dei flussi Cinesi.

L'U.S.A. ha mantenuto il suo primato negli anni con una leggera diminuzione rispetto all'anno precedente; l'Italia invece nello specifico ha registrato una variazione positiva del 12,4%, con circa 22,8 miliardi di dollari di flussi in uscita¹.

¹ Data in riferimento indagine di Borsa Italiana, 2015

Grafico 1.1 Investimenti esteri mondiali in uscita. Flussi, valori in miliardi di dollari



[Fonte: elaborazione Ice su dati Unctad]

Seguendo il paradigma OLI, (Ownership, Location, Internalization), introdotto dall'economista J. Dunning, la scelta di internazionalizzazione produttiva è caratterizzata da tre fattori, la proprietà dei fattori produttivi, competenze specifiche di produzione e capacità manageriali; la localizzazione, contraddistinta dai vantaggi che si possono trarre dal Paese ospitante, come inferiore tasso fiscale, economica manodopera, disponibilità di materie prime; per ultimo il fattore di internalizzazione, riguardante i vantaggi e benefici di una produzione interna all'impresa senza necessità di spostamento produttivo.

Questo paradigma definisce 4 tipologie di IDE, ricerca di risorse, Resource seeking (FDI), ricerca di mercati, Market seeking (FDI), ricerca di efficienza, Efficiency seeking (global sourcing FDI), ricerca di capacità strategica, Strategic asset/capabilities seeking FDI.

1.2.2 Joint Venture

Le joint venture, sono un'ulteriore tipologia di delocalizzazione; queste vengono definite come un accordo tra due o più imprese che si impegnano reciprocamente per il raggiungimento di un obiettivo stabilito. Vi possono essere differenti motivi per la costituzione di una joint venture, obiettivi inerenti a scopi industriali, o commerciali. I primi fanno riferimento alla costruzione di impianti o nuove infrastrutture, sviluppo di nuove tecnologie, che necessitano finanziamenti con elevate somme di capitali. Gli scopi commerciali si riferiscono a strategie di distribuzione o di entrata in nuovi mercati.

Concettualmente vi possono essere due tipologie di joint venture; forma contrattuale e societaria. Nella forma contrattuale non vi è la presenza di un nuovo soggetto giuridico, si definiscono solamente gli obblighi di entrambe le parti (le imprese) e i criteri della ripartizione di eventuali utili o perdite. È possibile che una volta raggiunti gli obiettivi prestabiliti dal contratto, la joint venture venga sciolta.

In riferimento alla forma societaria, si costituisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente sotto forma di società.

Questi accordi sono difficili da gestire e per la maggior parte dei casi si concludono con un effettivo fallimento. È difficile infatti definire in tempi prematuri gli obiettivi, i rispettivi piani e le risorse necessarie; questa tipologia solitamente congiunge imprese di paesi diversi con culture ed ambizioni differenti che in concreto non giungono ai comuni accordi sperati.

L'ambito automobilistico ne è un esempio lampante di questo fenomeno. Si pensi ai fallimenti tra General Motors e Fiat Auto avvenuto nel 2005, tra Daimler-Benz e Chrysler nel 2007, Volvo e Ford nel 2008, solo per citarne alcuni. Tutti questi accordi non sono stati portati a termine e si sono conclusi con una rottura tra le parti.

1.2.3 Differenza tra Outsourcing e Offshoring

Outsourcing e Offshoring, sono entrambe modalità di internazionalizzazione produttiva, spesso utilizzate come sinonimi nel gergo comune, ma che presentano evidenti differenze l'uno dall'altro.

Outsourcing significa letteralmente esternalizzazione, “processo attraverso il quale l'impresa affida stabilmente a fornitori esterni all'azienda, per un periodo definito, la gestione operativa di una o più funzioni in precedenza svolte dall'azienda”². Si tratta solitamente di processi o attività lontane dal core-business aziendale, si distinguono quindi le competenze essenziali e distintive dell'impresa; le minori capacità aziendali, possono essere affidate a terzi soggetti, “ognuno fa ciò che sa fare meglio”. L'azienda utilizza questa scelta strategica per aumentare la competitività delle attività complementari a quelle principali. Si caratterizza per gradi diversi di commitment tra outsourcer e provider. L'outsourcing può avere classificazioni diverse, tradizionale, riferito ad attività di supporto, lontane dal

² Tratto da articolo di Boin, “Uno strumento operativo o una moneta”.

core-business, che se esternalizzate riducono i costi complessivi; di soluzione, per attività più vicine al core-business, in questo caso le aziende svolgono internamente l'engineering ma affidano a soggetti terzi la produzione; outsourcing tattico, riferito all'esternalizzazione di funzioni specifiche come la gestione della logistica o ICT, affidate a fornitori esterni più esperti. Migliorando questi processi si giunge ad un notevole vantaggio competitivo ed economico; l'ultima modalità è di tipo strategico, riferita ad attività molto vicine al core-business, in questa tipologia vi deve essere un alto livello di integrazione tra i soggetti in quanto si fa riferimento ad una vera e propria partnership con accordi a lungo termine.

Le motivazioni che portano a scelte di outsourcing, oltre che di carattere economico e finalizzate alla riduzione dei costi, possono essere influenzate da un aumento del livello competitivo, da introduzione di innovazioni tecnologiche, dall'apertura di nuovi mercati. L'Outsourcing è quindi la concreta conclusione del trade-off dell'impresa tra le decisioni di "make or buy".

Importante precisare che questa strategia di esternalizzazione può avvenire sia all'interno dello stesso paese, sia in paesi differenti; in ogni caso esternamente rispetto all'azienda interessata.

L'Offshoring, invece è letteralmente tradotto con il termine delocalizzazione, si riferisce al confine geografico, "spostamento totale o parziale dell'attività dell'impresa al di fuori dei confini del paese, a prescindere da questioni di proprietà", (Bunyaratavej 2011, Robertson 2010). Si ottengono beni o servizi da processi e operazioni che sono al di fuori del proprio paese. L'offshoring si orienta verso regioni a basso costo, per ridurre i costi complessivi di un'operazione, in alcuni casi, rischiando di ridurre anche la qualità del prodotto finale, affidandosi a soggetti con maggiore esperienza e da maggiori economie di scala. Economie di scala caratterizzate da grandi quantità di produzione, solitamente standardizzata, con bassi costi unitari di produzione.

L'impresa può conseguire in modo congiunto o separato tre principali obiettivi strategici: l'efficienza, basata sulla riduzione di costi, "exploration", grazie all'introduzione di conoscenze e risorse non presenti in azienda e "exploitation", sviluppo di ciò che già si possedeva in mercati stranieri.

In tempi più recenti la fase di delocalizzazione ha intrapreso decisioni differenti, come il futher offshoring, definito da una delocalizzazione in paesi geograficamente più distanti,

o al contrario, near-shoring, ricollocamento in stati vicino ai confine del paese d'origine. Fino ad intraprendere il Reshoring, in ritorno in patria.

Figura 1.1 Outsourcing vs Offshoring

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

[Fonte: Operations Management, VIII ediction, N.Slack, A.Brandon, J. Johnston]

1.3 Vantaggi e Rischi

È necessario capire se il processo di internazionalizzazione produttiva possa essere un'efficace scelta strategica che induca dei vantaggi notevolmente superiori ai rischi, quindi, benefici maggiori dei costi da sostenere.

Vedremo poi che vi sono delle difficoltà nell'analizzare i relativi costi, spesse volte non vengono considerati i costi detti "hidden cost" e aumenti indipendenti dei costi dei fattori produttivi. .

Alcuni vantaggi principali che caratterizzano la maggior parte di scelte di delocalizzazione in diverse zone del mondo e di distinte aziende, si basano sulla riduzione del costo di produzione totale, quindi una riduzione del costo dei singoli fattori, in primis il costo della manodopera, con presenza di lavoratori specializzati in semplici operazioni, sulla disponibilità di materie prime in loco, agevolazioni e semplificazioni finanziarie, superamento delle barriere commerciali e quindi apertura a nuovi mercati in forte sviluppo, possibilità di stabilire partnership e alleanze con potenziali concorrenti, evitando guerre concorrenziali a discapito dei produttori stessi e più ampia facilità di integrazione verticale nel processo produttivo.

In relazione a questi aspetti positivi trovano però altrettanti ostacoli che possono far incorrere l'impresa in gravi rischi, traducibili in costi; riduzione del livello occupazionale del paese d'origine, una delle principali cause riferite al malcontento sociale, aumenti non considerati di costi logistici, perdita di qualità della produzione (principale causa del Reshoring per il marchio Made in Italy), rischi legati alla condivisione di know how e firm specific, perdita dell'immagine aziendale per il Paese d'origine e per il consumatore, costi di coordinamento legati a culture e lingue diverse, riduzione almeno momentanea della produzione, distacco negativo con home country.

La scelta di delocalizzazione, spesso volte viene rivalutata a causa di incombenti rischi che ne annullano i vantaggi sperati; tra questi è importante valutare il rischio di codifica del processo produttivo con le rispettive attività che intercorrono tra l'entrata dell'input e la creazione dell'output, che devono essere completamente condivise con soggetti terzi, comportando onerosi controlli periodici per la corretta esecuzione con il rischio che questi vengano diffusi e usurpati da altre imprese presenti nel mercato. È difficile quindi mantenere all'interno del proprio processo produttivo i vantaggi competitivi che permettono la differenziazione rispetto alla concorrenza.

Vi può essere quindi un rischio di perdita di valore e dispersione del know-how della specifica impresa, la condivisione con partner esterni può definirsi un'arma a doppio taglio, in quanto da una parte l'impresa ingloba le nuove conoscenze condivise con i nuovi attori esterni, ma dall'altra, deve condividere le specifiche competenze e capacità che la contraddistinguevano, fino a portare un indebolimento della competizione aziendale.

Il principale problema che in particolar modo influenza le imprese italiane, note per il loro marchio, Made in Italy, è il peggioramento della qualità degli output offerti al mercato, causato da una preponderante politica di riduzione dei costi. Questa diminuzione di costi riferiti alla manodopera si rileva spesso volte una riduzione anche in termini di qualità ed efficienza.

Importante quindi prevenire questi possibili effetti con continui controlli sui processi delocalizzati, che si rivelano però ulteriore dispendio di tempo e denaro.

Un ennesimo problema riguarda la difficoltà di un efficace coordinamento con i nuovi partner esterni, legati a culture e lingue differenti congiuntamente a fattori logistici come, procedure burocratiche e differenti fusi orari che possono inclinare il regolare processo di decisioni e informazioni.

1.4 Delocalizzazione 2.0

In questi ultimi anni si fa fronte inoltre ad una nuova era denominata delocalizzazione 2.0, esempio lampante di questo fenomeno è il colosso indiano dell'It-Infosys che a partire dal 2017 ha migliorato un software intelligente da poter sostituire 11 mila dipendenti; si elimina la necessità di dover delocalizzare in paesi per risparmiare sul costo della manodopera, ritornando quindi al paese d'origine e aumentando il processo di Reshoring.

A risentirne maggiormente di questo nuovo fenomeno economico sono i paesi simbolo della delocalizzazione, quali, India, Polonia e Filippine. Gli esperti di Atkearney, (società americana leader della consulenza strategica) hanno analizzato che in una tempistica di 5 anni la mancata delocalizzazione in questi tre paesi produrrà circa 400 mila disoccupati. Andra Majoli, partner di Atkearney, si proietta sulla situazione italiana di questo recente fenomeno 2.0, “a grandi linee, possiamo immaginare che l'esternalizzazione italiana abbia generato occupazione per circa 500 mila addetti, in una prima fase alcune di queste funzioni sono state trasferite al Sud Italia, grazie agli incentivi, poi verso paesi esteri che parlassero la lingua Italiana, come Romania, e il Sudamerica, più recentemente Albania e Balcani. L'uso di software intelligente apre anche in Italia un futuro fatto di reshoring: nuova occupazione di fascia alta si creerà nel nostro Paese per gestire questi nuovi sistemi informatici automatizzati”³.

Delocalizzazione 2.0 è strettamente legata a un più ampio fenomeno definito Industria 4.0, in riferimento a nuove innovazioni tecnologiche che aumentano il grado di automazione delle differenti fasi di produzione.

Introdurre nuove tecnologie nelle vari fasi produttive inevitabilmente porta dei cambiamenti di forma e gestione e ancor di più dei mutamenti che influenzano i lavoratori e le loro qualifiche.

Oramai le aziende che vogliono giungere a livelli di avanguardia tecnologica competitiva necessitano non più di una manodopera a basso costo e specializzata in singole operazioni (elementi essenziali delle precedenti catene di montaggio), ma cercano sempre più di direzionarsi in mercati di lavoro dove possano incontrare personale qualificato e competente, in grado di sfruttare tutti i vantaggi tecnologici messi a disposizione. È necessario quindi per le aziende innovative di assicurarsi lavoratori qualificati anche per le minime

³ Fonte: Articolo de Il Sole 24 Ore, 9 ottobre 2017

operazioni produttive che congiungono macchinari digitalizzati e competenze informatiche-tecniche del lavoratore.

L'industria 4.0 cambia il modello di produzione, definisce nuove figure essenziali per le imprese e presenta necessità di delocalizzazione differenti rispetto al passato.

In una visione di internazionalizzazione, in riferimento a questa strategia di automazione e innovazione tecnologica iniziano a cambiare le mete dove conviene localizzare la propria produzione; alcune imprese infatti, cambiando le necessità riguardanti i propri lavoratori decidono di localizzare anche la produzione in paesi occidentali o con elevate competenze evolutive, lasciando il paese caratterizzanti da una semplice manodopera economica.

2. CAPITOLO SECONDO

RESHORING

2.1 Fenomeno Reshoring

Il reshoring è l'opposto dell'offshoring ed è un fenomeno economico che consiste nel rientro a casa delle aziende che in precedenza avevano delocalizzato in Paesi esteri, prevalentemente in Paesi asiatici, come Cina o Vietnam o in Paesi dell'Est Europa come Romania o Serbia.

È una strategia d'impresa, deliberata e volontaria, orientata alla ri-localizzazione domestica, parziale o totale, di attività svolte all'estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale. (Fratocchi et al. 2015).

Questa è una delle poche definizioni che si è sviluppata su questo fenomeno, in quanto non ancora diffuso nella letteratura economica.

Il professor Luciano Fratocchi è uno dei principali esponenti di questo fenomeno e assieme a Uni-CLUB MoRe Back reshoring attua indagini che analizzano il fenomeno in considerazione.

I dati che andremmo ad analizzare fanno riferimento al 2016/2017, quindi non vi è un esatto aggiornamento ad oggi in quanto siamo ancora in attesa di ulteriori indagini statistiche, ma, basandosi su quanto diffuso, si può notare una continua crescita nella scelta di questa strategia.

Questo fenomeno, che vede l'Italia Paese pioniere preceduto solo dagli Stati Uniti, si sta diffondendo nella nostra nazione con una tendenza spontanea introdotta da iniziative di mercato, senza la presenza di effettive politiche pubbliche di stimolo; aspetto che come vedremo successivamente è carente in Italia e non supporta a un livello congruo il ritorno in patria attraverso incentivi o sgravi fiscali. Se prendiamo in riferimento un paese limitrofo come la Francia, o Regno Unito o gli Usa, vediamo come in queste nazioni sia stata introdotta una semplificazione legislativa che porta maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, agevolazioni fiscali e sostegno per programmi di formazione, per incentivare il ritorno in patria della produzione manifatturiera.

In Italia, come vedremo in seguito si è iniziato a sviluppare il Progetto Reshoring che comprende però solo determinate regioni senza garantire la presenza di effettive facilitazioni statali.

Analizzando il pensiero del Prof. Fratocchi, il fenomeno di Reshoring potrebbe portare effettivi vantaggi all'economia italiana, contribuendo alla crescita del Pil, migliorando le risorse a disposizione da investire, portando inoltre a un aumento delle entrate fiscali o al contrario a una riduzione delle aliquote fiscali, migliorando in ogni caso il benessere del paese.

Considerando un fenomeno simile al reshoring, il near-shoring, l'Italia potrebbe divenire un'ottima piattaforma di appoggio ed essere a disposizione per i paesi limitrofi, puntando sulle qualità inimitabili della propria manodopera e distinzione nell'ambito di manifattura e dell'abbigliamento, valorizzando inoltre le potenzialità della produzione distrettuale, poco presenti in altri paesi.

Ritornare a produrre in casa non significa produrre solo per la propria nazione, aspetto sottolineato anche da Belderbos e Zou (2006), reshoring non vuol dire estinzione della produzione estera o disinvestimento estero, infatti questo fenomeno potrebbe aumentare il livello di esportazioni del nostro paese, migliorando la bilancia commerciale. Effetti micro e macro economici che porterebbero ad un miglioramento economico, a patto che vi sia la volontà dell'impresa e migliori condizioni che possano favorire queste decisioni, cercando di portare l'impresa a non focalizzarsi esclusivamente su una effettiva riduzione del costo di produzione ma analizzando ulteriori vantaggi competitivi sia per l'azienda stessa che per l'intero paese.

2.2 Definizione

Reshoring è un gergo economico che si sta sempre più diffondendo in ambiti tecnico-economici, non ben conosciuto nel linguaggio comune, sia per la giovinezza del fenomeno, sia per la peculiarità delle proprie caratteristiche. Già in passato però alcuni economisti e letterari hanno voluto introdurre questi concetti; è giusto quindi essere portati a conoscenza di relativi termini che fanno riferimento a questa scelta strategica o a situazioni simili.

Jungnickel (1990) fu il primo a parlare di Return relocation, per indicare il ritorno del proprio paese di una specifica attività.

Skipper, parecchi anni dopo, introduce il termine in-shoring, per spiegare la strategia opposta alla delocalizzazione; in seguito poi verrà utilizzata sia in riferimento al ritorno in stabilimenti nazionali, sia per casi riguardanti la costruzione di nuove attività nel proprio paese.

Back-shoring invece, spesso utilizzato come semplice sinonimo di reshoring, letteralmente viene tradotto come “la ri-localizzazione nel paese di origine di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali”.

Ellram e Gray (2013) vogliono approfondire in modo più dettagliato il concetto di reshoring, suddividendolo in 4 tipologie: a) outsourced reshoring, le attività prima affidate a fornitori esteri, vengono spostate verso fornitori nazionali ; b) in house reshoring, le attività prima svolte in filiali estere, vengono poi svolte da strutture nazionali sempre di proprietà; c) reshoring for outsourcing, la produzione precedentemente di competenza di impianti esteri di proprietà, viene affidata a fornitori nazionali; d) reshoring for insourcing, le attività produttive dei fornitori esteri, vengono svolte da unità di proprietà dell'impresa stessa.

Terminologie simili ma che specificano aspetti leggermente differenti a seconda del periodo economico introdotto e del rapporto tra paese d'origine e paese estero.

Questo capitolo è stato introdotto con la definizione espressa da Fratocchi, continueremo quindi ad analizzare il fenomeno prendendo in considerazione questa descrizione per semplificarne la spiegazione.

2.3 Dati in Italia

Analizzando i dati mondiali riferiti a questa nuova competizione economica troviamo sul podio l'America con circa 326 casi aziendali, seguita dalla nostra penisola che ne conta 121, inseguiti da Regno Unito, 68 e Germania 63.

In Italia i casi di aziende che hanno voluto riportare la produzione in patria, si suddividono circa tra il 41% nel settore della moda, 25% in quello dell'elettronica e il 16% in meccanica. Tutti settori di grande rilevanza per la nostra economia in Europa e nel mondo.

Anche in questo caso, come ad ogni avvenimento caratterizzante la storia italiana, sono presenti delle rilevanti differenze tra le distinte aree italiane; il Nord-est conta all'incirca 45 casi, 36 nella sola regione Veneto, 6 in Friuli Venezia Giulia e 3 in Trentino Alto Adige.

Anche Emilia Romagna e Lombardia contano rilevanti scelte strategiche di questo tipo, rispettivamente 21 e 18.⁴

Se questi numeri vengo messi a confronto con i casi italiani che hanno deciso di affidare parte della produzione ad altri paesi, possiamo notare che vi è un divario ancora molto elevato, importate però è comprendere che questi non possono più considerarsi singoli casi isolati, ma una vera e propria era di una nuova strategia che con il passare degli anni potrebbe influenzare percentuali ben più elevate rispetto a quelle fino ad ora analizzate. Necessario diviene quindi capire perché queste imprese invertono la propria rotta produttiva e quali territori vengono abbandonati tanto da preferire il luogo da dove un tempo si era scappati per cercare qualcosa di migliore.

Tabella 2.1 Aree geografiche abbandonate

Area geografica abbandonata	Decisioni	% su totale
Cina	41	33,9%
Asia (eccetto Cina)	15	12,4%
Europa dell'Est ed ex URSS	29	24,0%
Europa occidentale	27	22,3%
Nord Africa e Medio Oriente	4	3,3%
Nord America	2	1,7%
America centrale e meridionale	1	0,8%
n.a.	2	1,7%
Totale	121	100,0%

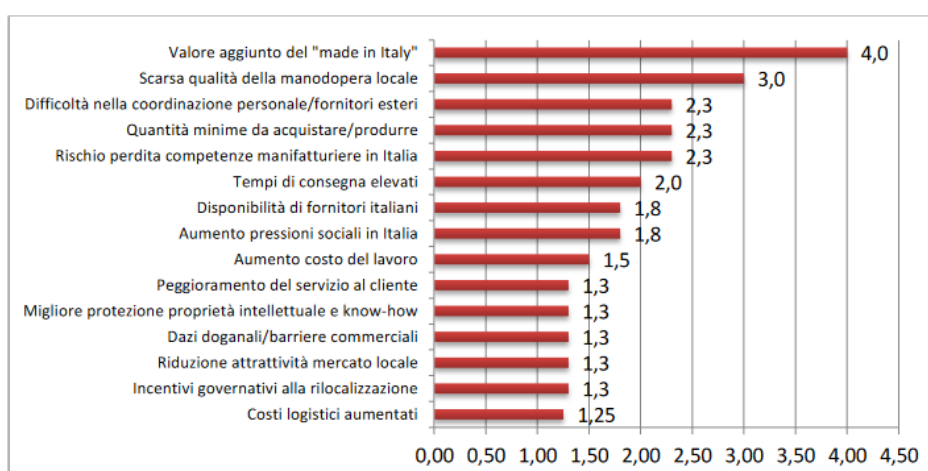
[Fonte: analisi Uniclub MoRe 2016.]

Grazie ai dati forniti, si può notare come la Cina sia il paese più abbandonato dalle nostre imprese; come vedremo successivamente, questa è la conseguenza di un continuo aumento del costo della manodopera, che annulla quasi il vantaggio competitivo per il quale un tempo si era deciso di delocalizzare in questi territori.

La decisione delle imprese del Bel Paese vengono influenzate da motivazioni differenti, a seconda delle distinte caratteristiche territoriali e imprenditoriali; vedremo però che uno degli elementi fondamentali che sostiene fortemente il reshoring è l'importanza di poter usufruire del marchio "Made in Italy", in grado di differenziare l'intera produzione Italiana rispetto al resto del Mondo.

⁴ Fonte: Uni-club MoRe Back-Reshoring, Back-reshoring e Near-shoring, motivi ed evidenze, 2016

Grafico 2.1 Cosa porta le aziende italiane a rientrare nel luogo d'origine



[Fonte: Ricciardi et al.,2015]

Molto spesso infatti quando viene presa una decisione di offshoring o scelta di produzione estera che si voglia, le imprese compiono delle analisi incomplete che non prendono in esame il "total cost ownership", ovvero tutti quei fattori che incidono sui costi operativi di una delocalizzazione, trovandosi quindi a costi complessivi molto più elevati di quelli sperati.

2.4 Fattori che fomentano il Reshoring

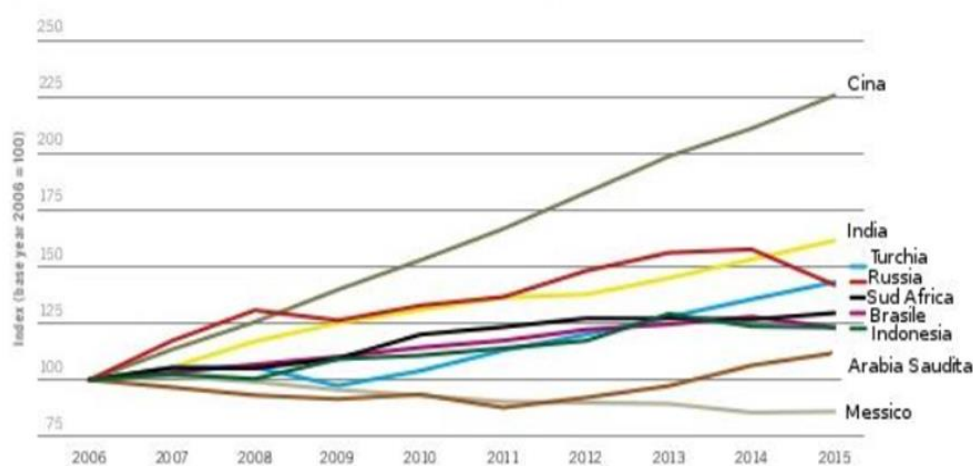
Alcune imprese che un tempo avevano intrapreso scelte di delocalizzazione, e successivamente ritornano nei propri passi ri-delocalizzando verso il proprio paese d'origine, attuano una scelta strategica di Reshoring; questa inversione di rotta è solitamente influenzata da due macro-aree, rispettivamente riferita al cambiamento dei fattori di costo e l'incidenza degli hidden cost.

Col passare del tempo fattori che portavano ad un vantaggio economico in termini di delocalizzazione, si sono tramutati in costi troppo elevati, che superano i benefici prodotti. Un fattore che appartiene a questa categoria è l'aumento del costo del lavoro di alcuni paesi meta di delocalizzazione; da ricordare che la riduzione del costo del lavoro e quindi il costo della produzione è uno degli elementi fondamentali per la scelta di delocalizzazione. La Cina, durante il periodo di massima espansione del fenomeno di offshoring, era la meta preferita per le imprese occidentali, in quanto favoriva uno dei più bassi

costi di produzione, agevolata, da un costo della manodopera ai minimi livelli. Questa sua distinzione ha portato la Cina stessa a divenire il principale esportatore di prodotti al mondo. Negli anni correnti però si è giunti ad un aumento del costo della manodopera cinese compreso tra il 15% e il 20% annuo, (Hutzel e Lippert). Questo fenomeno ha ridotto notevolmente il gap tra costo della produzione del paese asiatico rispetto ai costi occidentali, diminuendo di gran lunga il vantaggio competitivo.

Inoltre, questo differenziale, viene ridotto dalla migliore capacità di automazione inserita nel processo produttivo dei paesi tecnologicamente industrializzati aiutati da un'efficace gestione delle risorse interne per il processo produttivo. Si minimizza così la percentuale di resi e scarti.

Grafico 2.2 Indice dei salari reali medi dal 2006 al 2015 nei paesi in via di sviluppo.



[Fonte: International Labour Organization, Global Wage Report 2016/2017]

Vi è in aggiunta, un mutamento riferito alla classificazione dei costi di trasporto che un tempo venivano considerati come accessori alla strategia di offshoring; sottovalutando però il continuo aumento del costo delle risorse energetiche che conseguentemente innalza anche i costi di trasporto. Fattori legati a questa classe di costi sono la distanza, la tipologia di prodotti trasportati e la rapidità di poter avere la disponibilità dei beni prodotti.

L'altra categoria di motivazioni che possono accentuare il ritorno in patria, sono gli Hidden Cost, che comprendono tutti quei costi che per errore o superficialità, non sono stati considerati adeguatamente dall'impresa che ha deciso di delocalizzare e la cui incidenza

può portare a ridimensionare notevolmente i vantaggi della internazionalizzazione produttiva.

Uno dei più importanti elementi da considerare in questo contesto, è la qualità del prodotto, elemento che contraddistingue in particolar modo i beni prodotti in Italia che possono vantare del marchio “Made in Italy”.

Conseguenza rilevante di questo fattore è l’incidenza su costi di magazzino e stoccaggio. Per non trovarsi in situazioni di rotture di stock, all’impresa conviene essere ricoperta con quantità superiori rispetto al minimo necessario, da evidenziare però che nell’eventualità di un problema di qualità di un prodotto di stoccaggio, questo causerà problemi e costi ancor più significativi se derivante da forniture di fasi produttive delocalizzate.

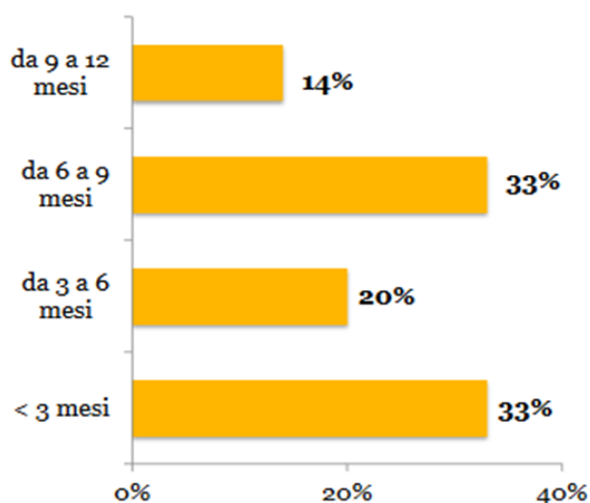
Legato al problema dei costi di trasporto vi è come definito in precedenza la problematica riguardante la tempestività dei tempi di consegna, in virtù di essere in grado di avere una competitiva capacità di rispondere in modo reale alla domanda; in particolar modo nel settore della moda, fast fashion.

Zara, ne è l’esempio lampante; la più grande azienda Spagnola si contraddistingue in tutto il mondo per la velocità di rinnovo dei suoi cataloghi che avviene ogni tre mesi e non ogni sei mesi come la maggior parte dei suoi competitori. Questo comporta modifiche molto rapide e vicine tra loro che non possono essere soddisfatte, ad esempio, da spostamenti con navi veloci dalla Cina all’Europa con tempistiche che giungono fino a 30 giorni. Zara per essere competitiva vuole impiegare tempi più brevi e rispondere rapidamente ai cambiamenti di gusto che vengono imposti dalla clientela. Per questo è essenziale per un efficace strategia competitiva utilizzare il reshoring o near-shoring.

Un altro esempio pratico riferito alla problematica del fattore Time to Market è stata ampiamente notata dalla società PWC, dove in un’intervista Erika Andretta, responsabile dei servizi di consulenza nel mondo Retail & Consumer Goods, afferma che : “produrre all’estero porta ancora qualche vantaggio in termini di convenienza ma ci costringe a un time to market sempre meno sostenibile, in futuro, dovremmo trasferire parte delle produzioni in prossimità con cicli più veloci per mantenere il passo dei mercati. Oggi, rispondere velocemente alle richieste dei consumatori è un fattore chiave di successo. Chi riesce a farlo ha un vantaggio enorme rispetto ai concorrenti.”⁵

⁵ Fonte: Analisi PWC, 2015

Grafico 2.3 Il Fattore Time to Market



[Fonte. Analisi PWC]

La perdita di controllo è un rischio aggiuntivo che non sempre viene dosato in modo corretto nella bilancia tra rischi e benefici. Può essere frutto di una distanza geografica o culturale tra sede principali ed eventuali delocalizzazione, con difficile monitoraggio per quest'ultime. Attraverso scelte di offshoring vi possono essere rischi di usurpazione delle proprie capacità intellettuali, come brevetti licenze marchi, portando quindi ad una riduzione della capacità competitiva.

2.5 Progetto Reshoring

Claudio Marenzi, ex presidente di Smi, in un'intervista nel 2016 affermava, "il reshoring porta un valore aggiunto per l'intera filiera, sia in termini di maggior controllo che di un miglior time to market per le imprese".

"Progetto Reshoring" infatti è stato promosso da Sistema Moda Italia (SMI) in collaborazione con Price WaterhouseCoopers (PWC) per dare sostegno a livello governativo alle imprese del settore tessile e della moda che vogliono riportare in patria la propria produzione.

Regioni pilota di questo progetto sono il Veneto e la Puglia. La prima, ben conosciuta in Italia per la presenza di molte piccole medie imprese in numerosi distretti industriali; la

seconda, sebbene con caratteristiche differenti rispetto al Veneto è caratterizzata da 4 distretti, che comprendono calzature nel Nord Barese, abbigliamento nel Barese, calzatura e abbigliamento nel Salento e calzature di Casarano.

Con la creazione di un'Accademia si vogliono promuovere interventi di assistenza, di riqualificazione e formazione del personale, utilizzando gli incentivi previsti dal progetto Europa 2020, pari a circa 70 miliardi di euro per l'Italia.

Secondo un'analisi effettuata da PWC, circa l'89% del campione considerato dichiara che farebbe Reshoring se ci fossero le condizioni; in particolar modo questo sarebbe influenzato dal fattore Time to Market, dalla qualità, dalla competenza dei distretti e da R&D.

Il progetto è fomentato da una riprogettazione territoriale, da una volontà di ricreare occupazione e formazione, cercando di rispondere alle esigenze della nuova domanda, garantendo la competitività del settore grazie a investimenti e innovazione.

Uno dei primi colossi che si inserisce pienamente in questo progetto è Benetton che nel 2016 riporta a Castrette (Treviso), la produzione di un nuovo maglione, Treviso 31100, con 50 posti di lavoro fra diretti e indotti, frutto perlopiù di riqualificazioni di personale che ha seguito specifici corsi di formazione.

“Tagliare le distanze e avvicinare gli uffici stili e design alla produzione significa anche accorciare la catena, trovare soluzioni in tempi rapidi, rispondere al mercato”, spiega il presidente di Benetton Group.⁶

2.6 Marchio, Made in Italy

Come analizzato precedentemente, la principale motivazione che fomenta il processo di reshoring, ovvero la volontà di ritornare a produrre nel proprio paese d'origine, e che posiziona l'Italia al secondo posto preceduta sola dagli Stati Uniti, è l'importanza del valore aggiunto che il mercato riconosce nel marchio “Made in Italy”; marchio più diffuso al mondo dopo Coca-Cola e Visa.

La maggior parte delle imprese, principalmente nel settore tessile, di abbigliamento e calzaturiero, fa marcia indietro per migliorare la qualità del proprio prodotto, ottenendo un vantaggio competitivo che solo con il marchio italiano è in grado di superare l'intera concorrenza.

⁶ Fonte: articolo, de Il Sole 24 ore, 19 ottobre 2016

Il centinaio di aziende che hanno intrapreso questo percorso, come già detto, hanno dovuto rivalutare la strategia messa in atto precedentemente e investire in un nuovo percorso per giungere agli obiettivi prefissati.

Tornare a produrre in Italia significa produrre Made in Italy; non sempre però questo marchio ha le stesse valenze per tutti e non corrisponde alle medesime caratteristiche di produzione per ogni prodotto. Cos'è davvero il "Made in Italy"?

È un marchio di un saper fare che ci distingue agli occhi degli altri Paesi, è sinonimo di Italian life style, di creatività di qualità nella manodopera, un primato nell'abbigliamento nell'arredamento nel design, nella moda; ma non è solo questo.

Le normative vigenti riguardanti questo marchio che unisce l'intera nazione, devono bilanciare esigenze contrapposte. Da un lato si posizionano le multinazionali e le imprese che hanno voluto o vogliono delocalizzare la propria produzione al di fuori dei confini nazionali, dall'altra vi sono le imprese che hanno mantenuto la produzione in Italia o che successivamente ad una fase di offshoring vogliono ritornare nel proprio paese d'origine. Quest'ultime in contrasto con le prime, vogliono avere la garanzia di una normativa che valorizzi in modo effettivo la reale e totale produzione in Italia.

Per poter avere più chiarezza sull'importanza di questo marchio è essenziale prendere in considerazione alcuni decreti e leggi che cercano di definirne l'uso corretto e le eventuali sanzioni.

L'obbligo di "indicazione precisa ed in caratteri evidenti del paese o del luogo di fabbricazione o di produzione" è quanto stabilito nell'Accordo di Madrid del 1981, sul piano internazionale.

Nell'ordinamento italiano si aderisce a questo accordo attraverso il D.P.R n. 656/1958 che si limita a definire il fermo amministrativo a cura degli uffici doganali delle merci per le quali vi sia fondato sospetto che rechino falsa indicazione di provenienza; le norme interne si limitano quindi a vietare inganni sulla provenienza.

Importante inoltre è capire la differenza tra marchio di origine e marchio di provenienza. Il primo corrisponde al luogo di produzione mentre il secondo indica il luogo da cui un bene viene spedito.

È necessario quindi utilizzare i criteri contenuti nell'art 60 del Codice Doganale dell'Unione per specificare il paese d'origine; criterio delle merci interamente ottenute e criterio dell'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale.

“Le merci interamente ottenute in un unico paese o territorio sono considerate originarie di tale paese o territorio”.

Il secondo comma dell’articolo in questione specifica che se alla produzione hanno partecipato due o più paesi, il paese d’origine del bene deve essere considerato quello in cui è avvenuta l’ultima trasformazione o lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, che abbia portato alla creazione di un nuovo prodotto o che possa risultare una fase molto importante del processo produttivo. Sono quindi da escludersi le operazioni che portino a modifiche dell’aspetto esteriore del prodotto.

Nella sentenza del 26 Gennaio 1977 C-49/76, la Corte di Giustizia Europea ha voluto precisare: “l’ultima trasformazione sostanziale si verifica solamente nell’ipotesi in cui il prodotto che ne risulta abbia composizione e proprietà specifiche che non possedeva prima di essere sottoposto a tale trasformazione o lavorazione”.

Per alcuni settori come il tessile e rispettivi manufatti sono presenti degli indicatori classificati come “Regole di Lista” che elencano le varie fasi di lavorazione da ritenersi sostanziali e che quindi possono determinare il paese d’origine; per altre settori che non sono presenti in questi elenchi è necessario l’intervento dell’Unione Europea che regola le negoziazioni svolte attraverso l’Organizzazione Mondiale del Commercio.

Con la normativa italiana si è voluta rafforzare ulteriormente la tutela del marchio nazionale attraverso la Legge n. 80/05 che ha esteso le sanzioni alle false indicazioni di provenienza;

“Designed & produced by Alfa srl Rovereto Italy”, slogan che è stato sanzionato dalla corte di Cassazione in quanto ritenuto idonea a trarre in inganno il consumatore sulla provenienza del prodotto, fabbricato in Moldavia.

Con la Legge n. 166/09 si è voluto definire una distinzione del grande Marchio “Made in Italy”, in quanto si vogliono specificare marchi come: “100% Made in Italy”, “100% Italia”, “tutto Italiano”, che possono essere utilizzati solo da aziende che compiono l’intero processo produttivo all’interno dei confini nel nostro Paese; fasi che comprendono il disegno la progettazione la lavorazione e il confezionamento. Si vuole quindi premiare ulteriormente la produzione interamente italiana.

2.7 Il comportamento del consumatore

Importante è analizzare anche come una strategia aziendale possa influenzare il consumatore, e come il marchio presente nell'etichetta del prodotto possa determinare le scelte del cliente.

Il concetto di Country of Origin effect, è uno degli elementi che assieme alla marca direziona la scelta del consumatore, non solo nei tempi moderni, ma già fin dal 1965, come spiegato da un esperimento eseguito dallo studioso Schooler, dove analizzò le scelte riferitesi a dei prodotti, fatte da alcuni studenti del Guatemala che erano a conoscenza esclusivamente del paese d'origine del prodotto; la scelta per la maggior parte di questi ricade nel bene proveniente dal proprio paese d'origine.

Oramai dopo fenomeni come l'internazionalizzazione, la globalizzazione e il reshoring, è divenuto sempre più difficoltoso definire l'esatto paese d'origine, conviene quindi differenziare tra origin country (paese che si associa per un determinato prodotto), designed in-country (paese dove è avvenuta la fase di ideazione, progettazione o creazione del design) e made in country (effettivo paese dove avviene la fase di produzione).

Uno studio effettuato da Gfk Eurisko nel 2007, ha identificato quali siano le qualità e caratteristiche che un consumatore attribuisce al marchio Made In Italy: estetica, qualità artigianale, cultura, qualità sociale e relazionale, varietà-molteplicità e qualità complessiva della vita.

Per un consumatore straniero molto spesso quindi la scelta di acquistare prodotti italiani è sinonimo di beni di alta qualità e prestigio. Il Made in Italy viene associato a prezzi più elevati rispetto alla media concorrenziale, premium price che si giustifica per l'esclusiva estetica e l'elevata abilità manifatturiera.

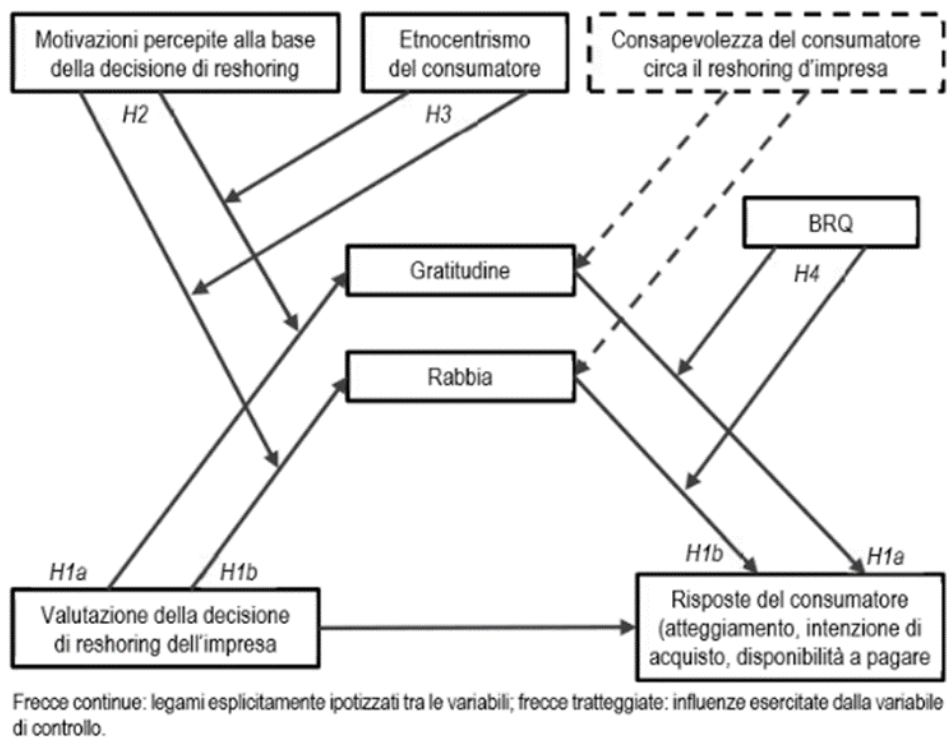
Per poter prevenire e controllare il comportamento del consumatore all'interno del nostro territorio, diviene utile l'analisi degli atteggiamenti, considerati come una primaria forma di espressione dell'individuo. Questi vengono definiti, un insieme di elementi di carattere affettivo e valutativo, di una specifica entità, immagazzinati nella memoria del soggetto ed utilizzati per la valutazione di acquisto e consumo.

Vi è uno stretto legame sequenziale tra atteggiamento e intenzione, che si sviluppa nella volontà di sostegno da parte del consumatore all'impresa, ovvero l'intenzione di acquisto riferitasi all'impresa che ha deciso di ritornare in Patria. L'intenzione del consumatore

però deve essere sempre analizzata con un certo “margine di errore” legato ad un cambiamento di idee non prevedibile precedentemente.

Il comportamento reale del consumatore può essere spiegato attraverso un modello teorico, frutto di una analisi di Grappi, S, che mette in relazione tutti i fattori che in modo diretto e indiretto possono scaturire una reazione di rabbia o di gratitudine del consumatore nei confronti della scelta strategica dell’impresa. Attraverso uno schema che rappresenta i distinti fattori, si possono capire i collegamenti tra questi e il risultato comportamentale del consumatore.

Figura 2.1 Modello teorico proposto



[Fonte: Grappi, S Il reshoring visto dal consumatore, sfide e opportunità per l’impresa.]

Uno dei fattori comprende l’effettiva disponibilità a pagare, identificando il premium price che il consumatore è disposto a riconoscere ai prodotti caratterizzati da un processo di reshoring. Questo può dimostrarsi un effettivo vantaggio competitivo a favore dell’impresa che attua tale pratica rispetto ad eventuali concorrenti, influenzando così la decisione dei consumatori a dirigersi verso le aziende che hanno rilocalizzato nel nostro paese. Ulteriore fattore che potrebbe moltiplicare l’effetto di un avvicinamento tra impresa che ritorna e consumatore è l’importante ruolo della relazione tra consumatore e marca, il Brand relationship Quality (BRQ) definito da Fournier. Corrisponde quindi al rapporto

che il cliente vuole mantenere, se non implementare, con una specifica marca, influenzando il grado di fedeltà nei confronti di questa. Questa variabile è in grado quindi di migliorare le valutazioni, i giudizi, gli effetti delle emozioni morali in riferimento al processo di riavvicinamento eseguito dall'impresa.

In riferimento a questa indagine, si può affermare una generale volontà del consumatore a sostenere l'impresa interessata. Questo comportamento però non è incondizionato, il consumatore infatti deve percepire motivazioni prevalentemente altruistiche alla base della scelta strategica. Al contrario, se la percezione di motivazioni intrinseche, ovvero vantaggi esclusivamente riferiti all'impresa, supera di gran lunga motivazioni estrinseche, la volontà di sostegno definita precedentemente affievolisce, riducendo la valutazione positiva del ritorno in Patria.

In conclusione è importante evidenziare la consapevolezza del consumatore rispetto alla decisione di reshoring dell'impresa, maggiore è questa consapevolezza, più positive saranno le risposte dei consumatori. È quindi più conveniente per l'impresa comunicare ai consumatori la decisione di ristabilirsi nel proprio Paese d'origine.

3. CAPITOLO TERZO

RESHORING IN ITALIA

È nostro interesse analizzare il fenomeno sviluppatosi nel Bel Paese e nelle distinte aree economiche.

Fino ad ora si sono analizzati i fattori che hanno indotto le aziende ad intraprendere questa scelta strategica, i relativi vantaggi competitivi e le eventuali complicità.

Riferendosi ai dati di uno studio sviluppato dall'Università di Udine, riguardante il reshoring, le motivazioni che hanno scaturiscono questa scelta localizzativa si distinguono in 24 casi per una volontà di riduzione dei tempi di consegna, 23 casi puntano alla prossimità del cliente, 22 aziende confidano nell'importanza del "Made In Italy", altre 20 dichiarano di voler sviluppare l'automazione dei processi produttivi nella propria patria ed infine un numero eguale mira a migliorare la capacità di innovazione di prodotto. Il totale delle imprese italiane che confermano di attuare una strategia di reshoring, come spiegato nel capitolo precedente ammonta ad un numero superiore; se ne deduce che alcune di queste non abbiano dichiarato l'effettiva motivazione di questa loro decisione imprenditoriale.

Ripartire parte della produzione nel proprio paese è un fenomeno che da alcuni anni sta cercando di influenzare la nostra economia; alcune aziende pionieri di questa strategia, l'hanno utilizzata come strumento per un'effettiva immagine aziendale, valorizzando la propria marca, il "Made In Italy" e la produzione italiana; esempio predominante è Benetton come vedremo in seguito.

Molti sono i nomi di grandi e piccole/medie imprese che riteniamo necessario ricordare, sia riferiti a rimpatri avvenuti in anni precedenti, sia per progetti non ancora conclusi.

3.1 Casi Aziendali, strategie di reshoring dal 2014 al 2015

3.1.1 GTA Moda

Gta Moda nata nel 1955 dalla famiglia Tognolo nei pressi di Padova, è da sempre considerata una delle più note produttrici di pantalone per uomo, in triveneto, in Italia e nel mondo.

Nel 2014, Alberto Badan, a capo di Venetwork rileva le quote di maggioranza dell'azienda per un totale di investimenti che comprendono circa il 70% del capitale, il 30% rimane invece ai fondatori, i fratelli Tognolo.

Da questo momento in poi la Sartoria inizierà un processo di continue innovazioni e cambiamenti mantenendo come punti cardini la qualità della manifattura italiana e le tradizioni.

Si è voluto puntare al recupero della manifattura per tornare a produrre in Veneto, trasladando parte della produzione dalla Romania a Tencarola (Padova).

“L'obiettivo che ci siamo posti riguarda la sfida del made in Italy, mantenendo la tradizione qualitativa e la creatività italiana affiancandola a nuovi processi produttivi “lean” per la confezione, ottimizzando i tempi di produzione ed agevolando il servizio”, quanto affermato da Badan, dopo l'investimento di quasi un milione di euro.

A Tencarola quindi si sono riposizionati all'incirca 20 posti di lavoro; da sottolineare però che la produzione in Romania persiste tutt'oggi con circa 300 persone.

Gta Moda in questa sua scelta ha voluto evidenziare l'importanza della qualità italiana che porta maggiori vantaggi competitivi per poter affrontare oltre la domanda domestica anche quella straniera.

Analizzando l'attuale politica di marketing, si percepisce come Gta Moda voglia aumentare il numero di rivenditori multimarca sia in Italia che al di fuori dei nostri confini; i mercati attuali di vendita di riferimento sono Italia, Giappone, Corea e Benelux, ma si cerca di poter introdurre questo marchio anche in Germania, Francia, Spagna Danimarca e Svezia.

L'azienda da un fatturato di circa 6,5 milioni di euro l'anno, suddivisi per il 50% in Italia e la restante parte all'estero.^{7 8}

Attraverso questa esperienza si può capire come realmente il reshoring non limiti i mercati con l'estero, ma si sviluppa come una scelta per favorire il proprio territorio grazie ai vantaggi competitivi che può fruttare, continuando comunque ad mantenere e aumentare i rapporti con il mercato estero.

⁷ Fonte: Articolo de Il Mattino di Padova, 16 Febbraio 2016

⁸ Fonte: European Monitor Reshoring, Annual report 2017

3.1.2 Falconeri

Falconeri è un marchio incluso nel gruppo Calzedonia, molto importante per capi di maglieria di filati pregiati; il criterio predominante di questo marchio che ne definisce le linee strategiche consiste nella volontà di essere presente nel mercato con un prodotto di alta qualità, al miglior prezzo, mantenendo costanti i principi cardini di Calzedonia.

Falconeri decide quindi di aprire un nuovo stabilimento ad Avio a Trento, lasciando parte della produzione effettuata in Romania ed investendo in una produzione interamente italiana, dall'idea alla creazione fino al controllo di qualità.

Gli stranieri, paradossalmente, apprezzano la qualità del "creato e fatto in Italia" più di quanto si faccia nel nostro Paese, (Veronesi, 2016). È proprio per questo che per poter riuscire a mantenere un buon livello superiore alla concorrenza dei mercati esteri è necessario valorizzare la qualità che solo con una produzione totalmente Made In Italy conquista il consumatore al di fuori dei nostri confini.

Per ottenere ottimi livelli sono stati creati specifici macchinari per garantire una qualità elevate che si possa contraddistinguere nell'intero mercato; per questi processi ad hoc si è richiesto inoltre l'aiuto dell'importante gruppo Lonati e di collaborazioni oltreoceano con aziende giapponesi specializzate nel settore meccanico-tessile.

È nato quindi uno stretto legame tra stilisti e tecnici responsabili di un efficace funzionamento di una sempre più elevata tecnologia tessile.

Falconeri quindi si focalizza sulla strategia di Reshoring per poter primeggiare in mercati nei confronti della concorrenza estera. Questa azienda non si vuole definire come produttrice di beni di alto lusso, ma di effettivi beni di qualità.^{9 10}

3.1.3 Artsana

Importante azienda lombarda fondata dopo la seconda guerra mondiale, 1946 da Pietro Catelli, comprende importati marchi, Chicco Prenatal, Pic, Lycia e Cntrol, in una fase di cambiamento generazionale e successivamente alla nomina del nuovo amministratore delegato Claudio de Conto, l'azienda si trova ad affrontare una strategia di reshoring, tornando a produrre parte delle linee dei propri prodotti in Italia, lasciando principalmente i territori di India e Cina.

⁹ Fonte: Articolo de Il Sole 24 Ore, 4 Novembre 2016

¹⁰ Fonte: European Monitor Reshoring, Annual report 2017

È un periodo difficile, che segue la grande crisi economica e in aggiunta vi sono problematiche logistiche generazionali; si punta su questa scelta strategica per cercare di portare a pareggio i conti dell'azienda.

La ri-localizzazione in Italia è stata disegnata in uno stabilimento bresciano, di Verolanuova, per lo sviluppo della produzione di puericoltura leggera. “Non solo ci permetterà di avere maggiore controllo sul ciclo produttivo, ma anche di ridurre i costi complessivi, aumentando la produttività degli impianti italiani e avvicinando la produzione ai fornitori e ai maggiori mercati di sbocco che sono l'Italia, l'Europa e soprattutto gli Stati Uniti, dove siamo in forte crescita, inoltre, mantenendo in Italia la produzione, riusciamo a differenziarci grazie all'innovazione, che altrimenti potrebbe avvantaggiare i nostri potenziali concorrenti”, quanto detto dall'amministratore delegato nel 2013 agli inizi di questo nuovo processo produttivo.

Come in molti altri casi, la scelta è stata forzata da un ammontare di costi troppo elevati dovuti alla dislocazione e alla forza del marchio italiano che è in grado di annientare gran parte della competizione.

In questi anni l'azienda ha dovuto affrontare ulteriori importanti cambiamenti e decisioni, tra cui l'acquisizione del 60% da parte di Andrea Bonomi, e la conseguente perdita di maggioranza della storica famiglia Catelli. Artsana ha inoltre creato una joint venture con Giochi preziosi, ma questo accordo ha avuto breve durata a causa dei risultati del fatturato e di problemi di gestione; nel 2017 Artsana si è impegnata a rilevare il 50% di proprietà di giochi preziosi.^{11 12}

3.2 Casi Aziendali, strategie di reshoring dal 2016 a oggi

3.2.1 Benetton Group

Benetton Group come già affermato precedentemente, viene considerato un pilastro e promotore del rimpatrio in casa, importante caso del Veneto, che ha deciso di localizzare l'intera produzione del maglione TV31100 a Castrette (TV).

In Aprile 2017 un importante convegno ho visto protagonisti l'Associazione Nazionale Tecnici Professionisti sistema Moda, ANTIA e gli stabilimenti Benetton di Castrette.

¹¹ Fonte: Articolo de la Repubblica, 22 settembre 2014

¹² Fonte: European Monitor Reshoring, Annual report 2017

In questa assemblea intitolata “4.0 Sostenibile. Reshoring e futuro”, si è voluto unire l’importanza della produzione italiana valorizzata dal marchio pioniere nella moda, con l’innovazione e la sostenibilità produttiva.

TV31100 viene definito come un prodotto strategico che unisce la tradizione, in quanto viene prodotto interamente nella stessa città dove ha preso vita l’azienda Benetton, e utilizza metodi di produzione altamente automatizzati e innovativi.

Lo stabilimento comprende il centro di distribuzione automatizzato, l’area Pick&Pack e l’area Seamless specificatamente riferito alla produzione del prodotto italiano, simbolo di reshoring. Ogni anno vengono prodotti 220000 capi griffati Made In Italy, che valorizzando i brand e ne distinguono la qualità con l’intera concorrenza.^{13 14}

Benetton come la maggior parte dei casi ha voluto focalizzare la strategia di reshoring solo per una parte della produzione, in questo caso, solo per un singolo prodotto, continuando a mantenere la maggior parte della fase produttiva al di fuori dei nostri territori. Essere un marchio forte nel commercio internazionale ed introdurre un ulteriore punto di forza con un singolo prodotto di ancora più alta qualità porta innumerevoli vantaggi economiche che in periodi successivi saranno in grado di ricoprire gli investimenti utilizzati per finanziare queste tipologie di progetto; nell’utilizzare questo percorso strategico si riesce inoltre a poter dare un vantaggio economico anche al territorio circostante che vede l’apertura di nuove postazioni di lavoro e un avanzamento tecnologico essenziale e proficuo.

3.2.2 Diadora

Diadora è un marchio di calzatura e abbigliamento, con sede principale in Veneto, a Caerano di San Marco (Tv). Azienda sempre più diffusa in Italia e nel Mondo in ambito sportivo da 70 anni e controllata dal gruppo di famiglia Geox.

Negli ultimi anni si è visto un effettivo aumento del fatturato consolidato, chiudendo nel 2016 con cifre pari a 152,6 milioni di euro (+18,4% rispetto al 2015) con un ulteriore aumento del 7% nel 2017 con un fatturato di 162 milioni di euro.

¹³ Fonte: Articolo su Technofashion, Giugno 2017

¹⁴ Fonte: European Monitor Reshoring, Annual report 2017

Nel 2015 Enrico Moretti Polegato, presidente ed amministratore delegato del marchio ha dichiarato la volontà di riportare nella sede principale di Caerano, almeno il 10% della produzione totale nei successivi tre anni.

Produrre calzature con l'effettiva certificazione Made in Italy permette di presentare al mercato un bene definito da stile e qualità interamente italiana, classificandolo un prodotto di alto livello.

Diadora sviluppa nuovamente una produzione interna con utilizzo di effettive macchine originali, le uniche in grado di evidenziare i tratti di artigianalità e di accentuare il prestigio al prodotto presentato.

“Avere la linea produttiva interna è molto positivo per un'azienda come Diadora che punta sull'innovazione di prodotto e inoltre il reparto di Ricerca e sviluppo e quello di Produzione possono lavorare fianco a fianco” (E. Moretti Pelegato, 2015).

La maggior parte della produzione però continua ed essere attiva nei paesi asiatici, quali Cina Thailandia e Vietnam.

Ad oggi i mercati di sbocco comprendono in primis l'Italia e i restanti “big five europei”, quali Germania, Francia, Regno Unito e Spagna, inglobando anche paesi come Giappone e Stati Uniti. In un'ultima intervista l'amministratore delegato ha spiegato di quanto importante sia la linea di produzione di alta qualità re-introdotta nel nostro paese e di come venga apprezzata soprattutto dai mercati esteri, che specialmente negli Stati Uniti, richiedendo continui riassortimenti.^{15 16}

Ancora una volta si evidenzia una strategia di reshoring indirizzata ad una specifica linea produttiva, per differenziare la qualità di un particolare prodotto e renderlo inimitabile in tutti i mercati mondiali.

3.2.3 Wayel

Wayel è un caso aziendale che congiunge la strategia di reshoring con le influenti innovazioni tecnologiche. Questa è un'azienda specializzata nella produzione di Biciclette elettriche; attraverso un investimento di 12 milioni di euro assieme al gruppo di climatizzazione Termal, si è voluto aprire un nuovo stabilimento in Emilia Romagna a Bologna, chiamato FIVE, Fabbrica Italiana Veicoli Elettrici, lasciando parte della produzione del

¹⁵ Fonte: Articolo de Il Sole 24 Ore, 14 Giugno 2018

¹⁶ Fonte: Articolo di Pambianconews, 15 Giugno 2017

paese asiatico. È iniziata poi la produzione di un nuovo modello, totalmente Made In Italy, non solo progettato e disegnato in Italia ma anche interamente costruito. Si conia un nuovo termine, la linea Made 2.0.

Questo nuovo prodotto è molto venduto nei mercati nord-europei, proprio per questo motivo Wayel si vuole avvicinare ai mercati di sbocco, cercando di stabilire un avvicinamento a valle della catena produttiva, inoltre è fondamentale la vicinanza con l'Università di Bologna, importante punto di partenza e fonte essenziale per ricerche e innovazione di energia rinnovabile, che ne scaturisce un vantaggio grazie ad un ulteriore avvicinamento a monte della catena.

Questa scelta localizzativa determina un posizionamento strategico della produzione introducendo inoltre 39 posizioni di lavoro.¹⁷

3.2.4 Fastweb

Fastweb, azienda italiana che offre servizi di telecomunicazione che fa parte dal 2011 del gruppo svizzero Swisscom, è un nuovo caso di reshoring presente nel nostro paese. La strategia precedentemente adoperata da questa società, comportava il dislocamento dei call centre in Romania, l'assistenza data dagli operatori telefonicamente ai propri clienti arrivava dalle sedi del paese dell'Est-Europa.

Successivamente ad un accordo triennale con Comdata, (gruppo leader europeo nei servizi di customer care e business processing) Fastweb ri-delocalizza parte del proprio servizio di call centre in Italia, per un ammontare di 220 posti di lavoro tra Cagliari e Lecce. In questo caso non si presenta uno spostamento della fase produttiva di un bene, ma una volontà ad avvicinare l'assistenza tecnica e commerciale, con l'obiettivo di aumentare il livello qualitativo della prestazione del servizio, percepito dal cliente.¹⁸

Vi è uno stretto legame tra questa decisione e il Protocollo Call Centre, firmato da 13 committenti firmatari, tra cui Fastweb, il 4 maggio 2017 a Palazzo Chigi.

Il predetto protocollo ha una durata di 18 mesi con verifica annuale, "impegna le 13 aziende firmatarie a limitare la delocalizzazione all'80% la soglia dei servizi erogati in Italia, definendo anche che il 95% delle attività svolte in via diretta sia effettuato in Italia entro sei mesi dalla stipula e che per i nuovi contratti almeno l'80% dei volumi di ou-

¹⁷ Fonte: European Monitor Reshoring, Annual report 2017

¹⁸ Fonte: Articolo de La stampa, 8 maggio 2018

tsourcing sia effettuato sul territorio italiano” (ministro dello sviluppo economico Calenda, 2017).¹⁹

3.2.5 Steelco S.p.a

Steelco è un'azienda nata all'incirca 16 anni fa specializzata nella produzione di apparati e sistemi per il lavaggio, disinfestazione e sterilizzazione per strutture sanitarie e per l'industria farmaceutica.

Un anno fa l'importante società tedesca Miele aveva acquistato la maggioranza della Steelco, ottenendo gran parte del controllo; avvenimento che ad oggi ha portato i propri effetti positivi per il nostro paese. È importante infatti citare questa azienda come un nuovo caso di reshoring.

Durante quest'anno alla Steelco sono state assegnate anche le produzioni che precedentemente avevano sede in Germania e Austria, concentrando la fase produttiva a Riese, Pordenone.

Determinante è l'effettiva produzione “Made in Italy”, per un'elevata qualità manifatturiera e tecnica, con l'introduzione di ulteriori 60 posti di lavoro per esperti con qualificate formazioni tecniche ed ingegneristiche.

Riportare parti delle fasi produttive nella penisola ha comportato inoltre la costruzione di uno stabilimento aggiuntivo di cinquemila metri quadri per l'effettivo svolgimento della produzione. Questo oltre che un ampliamento interno per l'azienda ha scaturito un vantaggio economico anche per il territorio circostante.

Steelco nel 2017 aveva chiuso i propri bilanci con un fatturato maggiore del 21,7% rispetto all'anno precedente, e prevede un aumento fino a 160 milioni verso la fine del 2020; importante punto di forza è la concentrazione della produzione nel territorio italiano, anche se i propri prodotti vengono destinati per il 90% al mercato estero, con 10 filiali commerciali in Usa, Messico, Spagna, Francia, Benelux, Germania, Danimarca, Ungheria, India e Malesia.²⁰

Questo caso aziendale, molto attuale, è la dimostrazione di come il reshoring non comporti un isolamento commerciale per il nostro paese ma al contrario, come questa strategia

¹⁹ Fonte: Protocollo d'intesa sui Call Centre, 4 maggio 2018

²⁰Fonte: Articolo di Corriere del Veneto, 14 Febbraio 2018

possa essere la chiave principale, partendo dal nostro territorio, per ampliare le relazioni con l'intero mercato mondiale.

3.2.6 Vimec

Vimec è un'azienda italiana che dal 1980 nel reggiano, produce montascale servoscala e ascensori per la casa. Nel 2006 questa impresa decide di trasferire parte della produzione in Cina, alleviando i costi di produzione, ottenendo così dei vantaggi competitivi.

Negli ultimi anni però a causa di mutamenti economico-sociali, questa strategia non risultata così vincente come nel passato; in 10 anni i costi di produzione cinese sono aumentati, il cambio con il dollaro è divenuto sfavorevole, la notevole perdita di valore legato ad un prodotto non made in Italy, ha fatto sì che Vimec introducesse una nuova strategia competitiva.

Tra il 2016/2017 l'azienda ha quindi deciso di riportare la produzione dei montascale a Luzzara, in Emilia Romagna, nella sede principale. Questa parte di produzione comprende all'incirca 3 mila unità all'anno che corrispondono a più del 7% del fatturato totale.

“Un prodotto lontano dagli occhi è un prodotto lontano dal cuore” (ex amministratore delegato Lupo, G, 2017). Si è voluto intraprendere questa strategia per aumentare la qualità del prodotto, proponendo effettivamente un bene 100% Made in Italy, migliorando l'assistenza post vendita, grazie alla vicinanza con la clientela, cercando inoltre di rispondere in modo più tempestivo alla domanda.

Il territorio circostante è stato influenzato da numerosi vantaggi, in quanto la maggior parte dei fornitori di Vimec opera in un raggio d'azione di meno di 20 km dall'azienda, riducendo così i costi di trasporto e di imballaggio, inoltre il ritorno di questa fase di produzione ha aumentato di una decina di persone il numero dei dipendenti.

Ad oggi Vimec è controllata dal gruppo svedese Latour, determinato a continuare la strategia improntata sulla manifattura italiana puntando sulla qualità e prodotto Made In Italy; strategia che permette all'azienda di essere competitivi sia nel mercato della penisola, sia nel mercato internazionale.^{21 22}

²¹ Fonte: Articolo de Il Sole 24 Ore, 14 Aprile 2017

²² Fonte: Articolo di la Gazzetta di Reggio, 11 Marzo 2017.

Elencare ad una ad una tutte le aziende che ad oggi hanno dichiarato di ritornare anche solo in minima parte in Italia, non è possibile; altri casi importanti però da evidenziare si riferiscono a Snaidero S.p.a. e L. Manfrotto.

Snaidero S.p.a, importante produttore e distributore di cucine compatibili, ha riportato l'intera produzione in Friuli, nello stabilimento di Majano, a Udine. Questa allo stesso tempo è stata una scelta di qualità e costi, in quanto si è riportato in Italia ciò che prima era stato trasferito Germania. Oltre agli elevati costi di produzione che comportava la fase tedesca, avere l'intera produzione in un unico stabilimento porta ad un assoluto livello di controllo di gestione e qualità, essenziale per tipologie di prodotti fatti appositamente su misura.²³

Manfrotto, società vicentina fondata negli anni '60, ed ora uno dei leader internazionali per gli accessori fotografici, attraverso la propria strategia di qualità e innovazione negli ultimi anni è riuscita a crescere sempre più, (a meta del 2017 con un fatturato maggiore del 14% rispetto all'anno precedente) riuscendo a sovrastare parte del mercato asiatico. Il 95% del proprio fatturato è ottenuto grazie ai mercati esteri, primi tra tutti l'Asia; la società ha voluto lanciare nel mercato un nuovo prodotto, un treppiede, interamente prodotto in Italia, per garantire la qualità e il marchio Made In Italy, volendo riportare anche una fase di produzione presente in Cina, negli stabilimenti italiani.

Il principale obiettivo di questa azienda è mantenere la qualità in tutti i mercati dei propri prodotti, riuscendo nel contempo ad annientare i prodotti sostitutivi che mirano all'imitazione e con ridotte qualità.²⁴

²³ Fonte: European Monitor Reshoring, Annual report 2017

²⁴ Fonte: Articolo di Avvenire, 22 Ottobre 2017.

Tabella 3.1 Reshoring in Italia

Nome	Luogo Delocalizzazione	Motivazione Delocalizzazione	Anno e luogo Reshoring	Attività coinvolte	Motivazioni Reshoring
GTA Moda	Romania	Diminuire i costi di produzione	2014, Tencarola Padova	Parte della produzione	-effetto Made in Italy - strategie basate su innovazione di prodotto/processo
Falconeri	Romania	Riduzione costi della manodopera	2015, Avio Trento	Parte di produzione di maglieria di filati pregiati	-qualità manifattura italiana -effetto Made in Italy
Artsana	India-China	Riduzione costi manodopera	2014, Verclnuova Brescia	Parte della produzione	-effetto Made in Italy -vicinanza cliente/fornitori -costi logistici -know-how nel paese d'origine -cambiamento generazionale
Benetton	Paesi Est Eurooa	Strategia di riduzione costi di produzione	2016, Ca-strette Treviso	Fase di produzione di TV31100	-effetto Made in Italy -strategie basate su innovazione di prodotto/processo -lealtà verso il paese d'origine
Diadora	China	Diminuzione costi produzione	2017, Caerano di San Marco Treviso	Parte della produzione	-effetto Made in Italy -strategie basate su innovazione di prodotto/processo
Wayel	China	Diminuire i costi di produzione	2017, Bologna	Parte della produzione Fabbrica FIVE	-effetto Made in Italy -tempo di consegna -aumento dei costi di produzione nel paese ospitante -scarsa qualità della produzione fuori sede -rafforzare l'immagine del marchio

Fastweb	Romania	Riduzione costi erogazioni di servizi	2018, Lecce Cagliari	Call-centre	-immagine della responsabilità sociale d'impresa -migliore qualità di prestazione nel paese d'origine
Steelco S.p.a	Austria e Germania	Espansione sedi produttive	2018 Riese Pordenone	Parte della produzione	-effetto Made in Italy -riorganizzazione dell'azienda -costi troppo elevati nei paesi di delocalizzazione
Vimec	2006, China	Diminuzione costi di produzione	2017, Luzzare Reggio	Parte della produzione	-effetto Made in Italy -riduzione dei costi-riduzione tempi di consegna -rischio di cambio
Snaidero	Germania	Espansione sedi produttive	2017 Majano Udine	Parte della produzione	-aumento controllo di gestione -qualità della manifattura Italiana -costi troppo elevati nel paese di delocalizzazione
Manfrotto	China	Riduzione costi di produzione	2017	Parte della produzione	-effetto Made in Italy -Automazione del processo di produzione

[Fonte: propria elaborazione su dati di Annual reporto 2017, European Monitor Reshoring]

4. CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Analizzando il fenomeno partendo da concetti teorici fino ad arrivare a effettivi casi aziendali, si è potuto vedere come concretamente le distinte motivazioni abbiano influenzato le suddette imprese.

L'economia, come sappiamo è una scienza, la quale si cerca di intraprendere e prevenire, definendone le varie fasi e le relative conseguenze che queste possono portare; i soggetti economici di conseguenza cercano di comportarsi in modo da assecondare le distinte fasi riuscendo ad ottenere maggiori vantaggi per il proprio interesse.

Il fenomeno appena analizzato, è un processo che inizialmente ha intaccato casi sparsi e sporadici, e che con il passare degli anni ha iniziato a prendere una relativa importanza, aumentandone via via i partecipanti. È una mera strategia imprenditoriale che si presenta in una fase economica inglobata da precedenti crisi mondiali, con livelli di internazionalizzazione assoluti e innovazioni tecnologiche sempre più evolute e rapide nella diffusione. Per ogni impresa, società o multinazionale che sia è essenziale essere in grado di rimanere nel mercato, riuscendo a superare i propri competitori, utilizzando le più svariate strategie imprenditoriale per ottenere i massimi vantaggi competitivi.

Come abbiamo visto le scelte di reshoring possono essere accumulate da alcune situazioni o fattori incisivi, ma in definitiva prendono aspetti differenti a seconda della specificità del caso.

Il reshoring non coincide con una strategia esclusivamente incentrata nel favorire il proprio territorio e paese d'origine, ma, può essere considerata come una decisione che diviene utile per l'impresa medesima e successivamente può produrre effetti favorevoli anche nel territorio circostante, propagando un catena connessa di cause e conseguenze che a mano a mano può tradursi in un effettivo vantaggio socio-economico.

Il principale obiettivo indiscusso, qualunque sia il settore considerato, è ottenere un redditizio vantaggio economico per l'impresa; ne diviene una cosa a favore di molti se questo

vantaggio possa essere concretizzato nel nostro paese, sfruttandone le qualità che lo contraddistinguono, prima tra tutte il marchio Made In Italy e, al contempo cercando di diminuire le inefficienze incontrate negli altri stati, vicini o lontani che siano.

Importante è contraddistinguere e non confondere questa utile strategia di far ritornare la produzione in patria, pur continuando ad fomentare il commercio con i mercati internazionali, e il distinto fenomeno di protezionismo, che non ha nulla in comune con quanto spiegato fino ad ora.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BIBLIOGRAFIA

- AQUARO, D 2013. Cosa è “made in Italy” (e cosa no). Il Sole 24 Ore, [online], 13 Novembre.
- BELDERBOS, R e ZOU, J, 2006. Foreign Investment, Divestment and Relocation by Japanese Electronics Firms in East Asia. *Asia Economic Journal*, 20,1.
- BENNA, C, 2017. Produzioni di ritorno, Nordest apripista. Il mattino di Padova, [online], 30 maggio 2017.
- BOIN, A et al., 1998. Outsourcing: Uno strumento operativo o una moda? *Sistemi & Impresa*, n.1.
- BORSA ITALIANA 2015. Investimenti diretti esteri (IDE) in Italia, 8 Ottobre.
- BRUMAT, R, 2017. Soci Antia in convegno. *TechnoFashion*, Giugno 2017, 58-60.
- BUNYARATAVEJ, K, et al., 2011. Conceptual Issues in Services Offshoring Research: A Multidisciplinary Review. *Group and Organization Management*, 36,1.
- CAPPELLINI, M, 2017. Il “cloud” rottama la delocalizzazione. Il Sole 24 Ore, [online], 9 Ottobre.
- CRIVLLI, G, 2016. Il reshoring spinge Falconeri. Il sole 24 Ore. [online], 4 Novembre.
- D.P.R. 26 Febbraio 1968, n 656
- ELLRAM, L.M, TATE, W.L., e PETERSEN, K.J, 2013. Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2): 14-22
- Farrel, D., 2006. Smarter Offshoring. *Harvard business Review*.
- EUROPEAN MONITOR OF RESHORING, 2017. Annual Repor 2017. Disponibile su: <<https://reshoring.euromfound.europa.eu/>>
- FAVERO, G, 2018. Miele sposta in Steelco le linee di Austria e Germania. *Corriere del Veneto* [online] 14 Febbraio.

- FINOTTO, C, A, 2016. Sfida reshoring per il made in Italy. Il Sole 24 Ore. [online], 9 Maggio.
- FOURNIER, S, 1998. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. Journal of Consumer Research, 24,4.
- FRATOCCHI, L, 2014. Il Back-reshoring come opportunità per il sistema Italia. Il contributo delle aziende ANIE. Università L'Aquila.
- FRATOCCHI, L, 2015. Il reshoring manifatturiero: un'opportunità reale per le imprese italiane? DIIE Università L'Aquila.
- GABELLI, C, 2017. Polegato: "Già iniziato il reshoring". Pambianconews, [online], 15 Giugno.
- GANZ, B, 2016. Benetton debutta con il progetto reshoring. Il Sole 24 Ore, [online], 19 Ottobre.
- GANZ, B, 2017. Reshoring sotto esame: modelli diversi in base a settori e motivazione. Il Sole 24 Ore, [online], 2 Novembre.
- GANZ, B, 2018. A Pitti c'è anche la scarpa veneta che innova il modo di allacciarsi le scarpe. Il Sole 24 Ore, [online], 14 giugno.
- GRAPPI, S, 2016. Il Reshoring visto dal consumatore Sfide ed opportunità per l'impresa. 1°ed. Franco Angeli.
- HUTZEL, T e LIPPERT, D, 2014. Bringing kobs back to the USA. Rebuilding America's manufacturing through reshoring. Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor e Francis Group.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION 2016/2017. Global Wage Report 2016/2017. Wage inequality in the workplace. [online]. Disponibile su <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_537846.pdf>
- INTESA SANPAOLO, 2017. Economia e finanza dei distretti industriali. Rapporto annuale n.10. 177-181.
- ITA, Italian Trade Agency, Rapporto ICe 2016-2017, L'Italia nell'Economia Internazionale. (Capitolo 1, Capitolo 7).
- L. 14 Maggio 2005, n. 80.
- L. 20 Novembre 2009, n. 166.

- MAGNANI, M, 2015. Reshoring manifattura, una questione di qualità. Il Sole 24 Ore, [online], 20 Ottobre.
- MAZZONI, E, 2016. La manifattura italiana capofila nel reshoring. ORTI, Osservatorio relazioni territori-imprese, [online] 27 Maggio.
- Ministero dello Sviluppo Economico, 2017. Protocollo d’Intesa sui Call Centre, 4 Maggio.
- N.SLACK, S.CHAMBERS e R.JOHNSTON, 2016. Operations Management. 8°ed. Pearson Education.
- NETTI, E, 2016. Italia in prima linea nel “reshoring”. Il Sole 24 Ore, [online], 23 Maggio
- PINNA, N, 2018: La delocalizzazione al contrario: Fastweb sposta i call centre dalla Romania all’Italia. La stampa [online], 8 maggio.
- PWC, 2015. Reshoring: keep calm and go back home. 7’ Luxury Summit. Il vero lusso è il “made in Italy”. [online] 10 giugno 2015.
Disponibile su <<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/reshoring.pdf>>
- RHO, R, 2018. Benetton, Prada, Safilo, Geox tornano le fabbriche fuggite all’Est. La Repubblica [online], 23 Aprile.
- RICCIARDI, A. et al., 2015. Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese. IPE Working Paper, [online] 5, settembre.
- RIVA, G, 2014. Artsana lascia la Cina, la qualità torna “Made in Italy”. La Repubblica. [online], 22 Settembre.
- ROBERTSON C. J, et al., 2010. Stakeholder perceptions of offshoring and outsourcing: The role of embedded Issues. Journal of Business Ethics, 95,2.
- SACCO’, P, 2017. Così Manfrotto sconfigge la concorrenza low cost. Avvenire, [online], 22 Ottobre.
- SAI, D, 2017. Offshoring e back-reshoring: orifini e scenari evolutivi. Agoravox [online] 30 Marzo.
- Sentenza della Corte di Giustizia Europea C-49/76 del 26 Gennaio 1977.
- SEREGNI, M, 2017. Il reshoring nel contesto italiano. ALDAI, 8 Ottobre, 4-6.
- TIDONA, E, L, 2017. Vimec lascia la Cina “Produrre a Luzzara ci costa meno che là”. Gazzetta di Reggio, [online], 11 Marzo.

UNCTAD, 2017. World Investment Report 2017, [online].

Uni-CLUB MoRE Back-reshoring ResearchGroup 2014. Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-) localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano. (Novembre 2014).

VALLIN, E, 2016. Dalla Romania a Tencarola rinasce Sartoria Padovana. Il Mattino di Padova, [online], 16 Febbraio.

VESENTI, I, 2017. Industria 4.0 avvia il reshoring. Il Sole 24 Ore, [online], 14 aprile.

VESENTINI, I, 2017. Da Luzzara a Guandong e ritorno. Il Sole 24 Ore, [online], 14 Aprile.

ZANONI A, Uni-CLUB MoRE Back-reshoring, 2016. Back-reshoring e Near-reshoring: motivi ed evidenze.