

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E
STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Magistrale* in
Scienze del Governo e Politiche Pubbliche



Riflessione sul *reshoring*:
il lungo viaggio di ritorno dopo l'espatrio

Relatore: Prof. DANIELE MARINI

Laureanda: ELISABETTA CAVALIERI
matricola N. 1211955

A.A. 2021/2022

*E anche se alle svolte della vita
non ci sono indicazioni,
la strada me l'avete sempre mostrata,
chiaro,
sopportabile e mai in discesa,
ma con voi accanto sembrava esserlo.*

*Ai miei genitori,
perché a loro devo tutto.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
PARTE I: L’OFFSHORING	3
CAPITOLO 1: UN CAMMINO COMPLESSO.....	3
1- Una prima distinzione: fra offshoring e outsourcing.....	3
2- Nascita ed evoluzione del fenomeno	5
3- Il captive offshoring nel panorama internazionale analizzato attraverso i flussi di IDE.....	11
3.1 Alcuni numeri utili e motivazioni sottese	13
4- Driver dell’offshoring.....	15
5- Motivazioni ed argomenti a favore che guidano il processo	18
6- Rischi della delocalizzazione.....	22
7- L’offshoring dal punto di vista del lavoratore	24
8- La prospettiva demand-side dell’offshoring: come può reagire il consumatore	25
CAPITOLO 2: LA CONTROVERSA GESTIONE DEGLI EXPATRIATE.....	27
1- Il concetto di “expatriate”	27
2- Come si intersecano gli expatriates con i dipendenti locali	28
2.1 Il modello etnocentrico	29
2.2 Il modello policentrico	31
2.3 Il modello regiocentrico	32
2.4 Il modello geocentrico	33
3. Investire maggiormente nella gestione delle risorse umane	34
3.1 La selezione.....	35
3.2 La formazione	37

3.3 La valutazione	40
3.3.1 I criteri di valutazione	41
3.3.2 La remunerazione e le sue componenti	42
3.4 Più attenzione alla vita privata dei dipendenti	43
4. I rischi principali	44
PARTE II: IL RESHORING.....	45
CAPITOLO 1- IL CAMMINO DI RITORNO	45
1- Nascita ed evoluzione del fenomeno	45
1.1 Trend e dimensione del fenomeno nel panorama internazionale.....	46
2. Il reshoring negli Stati Uniti.....	47
3- Alcune dovute confutazioni.....	48
3.1 L'offshoring produce ricchezza nel paese di provenienza.....	48
3.2 La crescita economica	49
3.3 La specializzazione mondiale	50
4. Le principali motivazioni alla base del ritorno in patria: una conseguenza degli hidden cost dell'offshoring	51
4.1 I cambiamenti nei fattori di costo	52
4.2 L'incidenza determinante degli hidden cost	57
4.3 Il modello di Schulte	60
5. Un secondo sguardo alle motivazioni	64
5.1 La prossimità al cliente	64
6. L'impatto del reshoring.....	68

6.1 Alcuni numeri sul fenomeno.....	70
6.2 I modelli di reshoring.....	72
7-Il reshoring dal punto di vista del consumatore.....	75
7.1 L'intenzione di acquistare dalle aziende che praticano il reshoring	76
7.2 Una prospettiva morale: rabbia e gratitudine.....	77
7.3 Le percezioni del consumatore.....	79
7.4 L'effetto dell'etnocentrismo	79
7.5 Sfide ed opportunità da cogliere	81
SUGGERZIONI CONCLUSIVE.....	85
BIBLIOGRAFIA	109
SITOGRAFIA.....	113

INTRODUZIONE

Con il termine reshoring, anche noto come back reshoring, si intende quel fenomeno per cui la produzione industriale, o determinati rami d'azienda, rientrano in madre patria.

Dopo anni in cui abbiamo assistito ad un trasferimento di attività di ogni genere all'estero e ad un espatrio decisamente incontrollato, da qualche anno è sempre più frequente il fenomeno inverso. La tendenza ha trovato il suo avvio negli Stati Uniti, ove è una pratica oramai consolidata ed in uso da anni, ma lentamente si sta diffondendo sempre di più anche in Europa.

Il reshoring si oppone al fenomeno dell'offshoring, che possiamo invece definire come l'esportazione in paese estero dell'intera impresa o di alcune attività industriali, più di frequente la manifattura o i servizi accessori, come ad esempio i call center o l'intero settore del customer care. Questo avviene verso paesi che presentano vantaggi dal punto di vista economico (come un più basso costo della manodopera) o dal punto di vista legislativo (ad esempio una normativa sul lavoro più favorevole).

È presente infine il fenomeno del near-reshoring che, invece, prevede non un vero e proprio ritorno, quanto piuttosto un avvicinamento delle attività produttive ai paesi di origine.

Questo si colloca nel terzo capitolo, insieme ad una definizione completa del fenomeno, di tutte le sue accezioni e ad un breve excursus storico. Trovano posto inoltre gli eventi e le cause che hanno portato al manifestarsi di una simile evidenza: sono moventi principalmente di natura economica, ma anche culturale e "di immagine" aziendale. Negli ultimi anni è aumentata notevolmente la rilevanza delle motivazioni cosiddette ambientali: i trasporti delle merci e le stesse imprese nei Paesi meno industrializzati sono fra i maggiori veicoli/produttori di inquinamento a livello mondiale, ma restano cause nettamente secondarie rispetto ad un potenziale vantaggio economico per gli imprenditori.

Al contrario, nel primo capitolo viene affrontato nel dettaglio il fenomeno che per definizione precede il reshoring, ossia l'offshoring. Ne viene illustrata la genesi e le sue più varie sfumature, è presente una trattazione dei driver principali che hanno portato le aziende a delocalizzare all'estero la loro attività e alla fine vengono illustrati i principali

rischi di una pratica che è stata così reiterata negli anni, ma anche molto sottovalutata; una parte piuttosto consistente della riflessione si compone infatti di dinamiche, costi e problematiche che non erano stati minimamente considerati in partenza ma che col mutare degli eventi e delle condizioni hanno assunto un peso sempre più rilevante.

Non si può dimenticare come le aziende, di qualunque dimensione, siano composte da persone: loro sono il vero cuore e motore delle imprese. Nel secondo capitolo ci si soffermerà sul tema degli expatriates, coloro che lasciano il paese d'origine per andare a lavorare in un paese estero, sempre alle dipendenze della stessa azienda. Si cercherà di approfondire quali siano le dinamiche che possono instaurarsi nel momento in cui un lavoratore, che può avere famiglia e figli, si insedia in un paese anche molto diverso da quello di origine.

Nelle conclusioni si afferma invece, con ulteriori motivazioni a sostegno, come il reshoring possa costituire una risposta ottimale sia alla crisi innescata dalla pandemia di Covid-19, sia alla fine della globalizzazione e ai mutamenti sostanziali e di contesto a cui abbiamo dovuto assistere dal 2008 ad oggi.

PARTE I: L'OFFSHORING

CAPITOLO 1: UN CAMMINO COMPLESSO

1- Una prima distinzione: fra offshoring e outsourcing

I termini offshoring e outsourcing vengono spesso sovrapposti, erroneamente.

Entrambi i meccanismi sono legati ad un'idea di ristrutturazione e revisione, geografica e/o organizzativa, dell'impresa.

Ciò che spesso accomuna le due decisioni è il mantenimento in-house delle attività della catena del valore ritenute strategiche, e la dislocazione di quelle invece giudicate secondarie: presentano una natura prettamente geografica nel caso dell'offshoring, e una natura legata maggiormente alla "proprietà" delle attività svolte nel caso dell'outsourcing. L'outsourcing esprime la volontà delle imprese di "comprare", rinunciando a produrre internamente: spesso comporta una maggior specializzazione, infatti le imprese acquistano produzioni e abbandonano lo sviluppo interno di alcune attività, che vengono quindi svolte e implementate da soggetti specializzati in una specifica fase. Una parte del lavoro viene quindi ceduta ad un soggetto terzo, a prescindere dalla sua localizzazione, mentre l'offshoring non implica necessariamente il ricorso a un partner al di fuori dell'impresa.

Esiste una forma denominata *offshore outsourcing*, caratterizzata da una commistione di elementi: un'impresa decide per esempio di acquistare prodotti o servizi realizzati da fornitori esterni localizzati in paesi esteri, quindi fuori dal paese d'origine. Viene ricollocato un processo di business in un altro paese, in questo modo l'impresa perde il controllo sul medesimo, che viene delegato ad un provider; nel momento dell'esternalizzazione di un'attività, fase o processo ad un fornitore, dislocato in un differente Paese, si può dire che il processo è stato "*outsourced*". Questo permette di combinare i vantaggi dell'outsourcing (ad esempio: maggior flessibilità nell'uso delle risorse e la focalizzazione sul core business) con i benefici della delocalizzazione (per citare i più comuni: costi minori e talvolta maggior produttività).

C'è un'ulteriore doverosa precisazione da fare: l'esternalizzazione consiste nel ricorso, da parte di imprese o di enti pubblici, ad altre imprese per lo svolgimento di alcune parti dei propri processi di produzione o di alcune fasi dei processi di supporto: coincide sempre con l'outsourcing, ma non è detto che debba avvenire necessariamente oltre confine. È possibile infatti esternalizzare la produzione, nel senso di affidarla ad una

“terza parte” (anche nello stesso paese della casa madre), ma non delocalizzarla: con il termine delocalizzazione infatti si intende il semplice trasferimento del processo produttivo, o di alcune fasi di esso, in aree geografiche o Paesi in cui esistono vantaggi competitivi, non descrive la tipologia di approvvigionamento (se da un fornitore terzo o se la casa madre apre una nuova filiale).¹

Esiste poi un'altra modalità di realizzazione del modello offshoring, ossia il “*captive offshoring*”, il quale si realizza quando un'impresa fonda una filiale o acquista un'altra impresa all'estero, da cui importa la produzione in patria². Lo sviluppo delle multinazionali è spesso associato a questo fenomeno, che porta a creare filiali all'estero e ad integrarle con la casa madre, all'interno di un ampio panorama di scambi commerciali. Queste operazioni tendono ad avvenire con maggior frequenza quando il semplice offshoring mostra i suoi limiti, come ad esempio la crescita lenta del fatturato e la diminuzione della qualità dei prodotti. Il modello *captive* permette invece un controllo completo sulle attività: alcune aziende scelgono di andare direttamente nel paese estero, mentre nella maggior parte dei casi il *captive offshoring* si sviluppa dopo aver lavorato alcuni anni con un fornitore estero.

Esistono molteplici strategie di *captive offshoring*:

- Pure *captive*³: la casa madre apre una filiale all'estero interamente controllata e trasferisce lì la produzione di beni e servizi selezionati. Serve una grande capacità di muoversi in autonomia fra i mercati, le normative e le istituzioni estere. In questo specifico caso, la casa madre si assume l'intero rischio imprenditoriale e richiede cospicui investimenti.
- Hybrid *captive*: si continuano a realizzare i processi core presso la casa madre e il lavoro no-core viene affidato ad un fornitore off-shore. In tal modo, l'azienda si può concentrare sul lavoro a maggior valore aggiunto, lasciando ad un fornitore specializzato le attività meno importanti.

¹ Delocalizzazione: https://www.treccani.it/enciclopedia/delocalizzazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

² Stephan Manning, Silvia Massini & Arie Y. Lewin, “A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: the global sourcing of Science and engineering talent”, *Academy of Management Perspectives*, 2008, Vol. 22, No.3., pp. 39 e seguenti.

³ Oshri I., “Offshoring strategies: evolving captive center models”, Boston MA, 2011, cap.2 pp.25 e seguenti.

- **Shared Captive:** l'impresa costituita all'estero svolge il suo lavoro sia per la casa madre che per i clienti esterni. È particolarmente utile per coloro che vogliono espandere il proprio business, infatti la filiale estera può crescere grazie alle commesse dei clienti esterni più rapidamente di quanto potrebbe fare avvalendosi solo delle commesse uscenti dalla casa madre. Se il volume di affari aumenta, il costo per unità di prodotto cala, rendendo il business più profittevole.
- **Divested Captive:** in questo modello l'attività offshore viene venduta ad un soggetto terzo, affinché la gestisca in autonomia, garantendo però alla ex casa madre alcune condizioni privilegiate di acquisto/acquisizione di beni e/o servizi.
Di fatto l'azienda prende atto di non essere in grado di gestire in condizioni di efficienza la filiale estera e quindi cerca un soggetto estero a cui delegare la gestione. È una delle modalità tipiche per uscire da un investimento poco redditizio a causa della piccola dimensione della filiale estera o ad insufficienze gestionali; in questo modo si può rafforzare la situazione patrimoniale o di mercato di una filiale sottodimensionata, grazie alla sua cessione ad un altro soggetto, imprenditorialmente più forte.
- **Terminated Captive:** come la precedente, ma contestualmente alla cessione delle attività poco profittevoli, l'azienda reinternalizza le attività strategiche della filiale offshore presso la casa madre. Risulta quindi una sorta di Hybrid Captive "di ritorno".

2- Nascita ed evoluzione del fenomeno

Nel secolo scorso, grazie allo sviluppo crescente delle nuove tecnologie e dei sistemi di trasporto più efficienti, la delocalizzazione delle attività in economie emergenti ha visto una grande crescita. Questo ha aiutato le imprese a separare il luogo di produzione da quello di consumo. Durante il secondo dopoguerra notiamo come ci fu un periodo di grande crescita che spingeva verso un'economia globalizzata, composta da scambi fluidi e mercati aperti in cui l'offshoring era uno strumento fondamentale.

Un freno a questo era costituito dalla situazione geopolitica mondiale, caratterizzata da conflitti e tensioni internazionali culminanti nella contrapposizione USA-URSS e nelle incertezze dei paesi del terzo mondo nella post colonizzazione.

Negli anni '80 due eventi riuscirono a dare l'impulso definitivo all'offshoring:

1. Il miglioramento dei sistemi logistici internazionali, per quanto riguarda sia le tecnologie IT sia i nuovi modelli di trasporto ⁴.
2. L'apertura di alcuni mercati, precedentemente chiusi, a causa delle tensioni internazionali ⁵.

Negli anni '90 continuò a crescere sensibilmente l'integrazione economica a livello mondiale e la liberalizzazione del commercio, gli esempi più significativi sono stati:

- Il Trattato di Maastricht nel 1992, parimenti conosciuto come TUE (Trattato sull'Unione Europea), basato sui tre pilastri fondamentali: la Comunità Europea, la PESC (Politica estera di sicurezza comune) e la cooperazione in tema di giustizia e politica. Fra le innovazioni spicca inoltre l'unione economica e monetaria, ha istituito la BCE (Banca centrale europea) e il Sistema di Banche Centrali, gettando così le basi per l'avvento della moneta unica.
- Il NAFTA del 1994 (North American Free Trade Agreement), un trattato di libero scambio commerciale sottoscritto fra Stati Uniti, Canada e Messico, sull'esempio di quanto era successo due anni prima nell'Unione Europea. Stabiliva l'eliminazione della maggior parte dei dazi doganali e la rimozione delle restrizioni fino ad allora vigenti su molte categorie di prodotti.
- La costituzione del WTO nel 1995, ossia la World Trade Organization: si tratta di un'organizzazione internazionale che si occupa della regolazione globale del commercio fra le diverse nazioni, il suo scopo è accertarsi e assicurarsi che i flussi di

⁴ Peter Leibl, Roger Morefield & Rolf Pfeiffer, *"A study of the effects of backshoring in the EU"*, 2011, pp. 4 e seguenti.

⁵ Avvio della "Primavera cinese" di Deng nel 1977: dopo l'era di Mao Zedong ci fu un periodo di crescita economica da cui trassero giovamento anche le relazioni con l'Occidente. Nel 1979 incontrò il presidente Jimmy Carter alla Casa Bianca e nel 1984 firmò un accordo con il Regno Unito. Introdusse il libero mercato nell'economia pianificata cinese, creò tre Zone Economiche Speciali (ZES), vicine a Hong Kong, Macao e Taiwan. In queste aree il Paese lascia spazio agli investimenti esteri: vengono concesse ai capitali stranieri molte agevolazioni, fra cui la principale e maggiormente attrattiva è quella fiscale che prevede una tassazione degli utili al 10% unitamente all'impegno assoluto del governo a non procedere successivamente ad alcuna confisca e intromissione nella gestione aziendale. I risultati furono sorprendenti e i flussi commerciali della Cina col resto del mondo crebbero in maniera vertiginosa, registrando dei surplus commerciali straordinari e investimenti finanziari stranieri sempre maggiori. Si tratta del c.d. offshoring della manifattura.

A questo si aggiunse il termine della c.d. "Guerra Fredda" con la caduta del Muro di Berlino nel 1989 e la successiva dissoluzione dell'Unione Sovietica il 26 Dicembre 1991.

merci possano scorrere nel miglior modo possibile. Ad oggi annovera fra le sue fila 164 membri che contano più del 97% del commercio mondiale, altri 26 paesi stanno negoziando l'adesione all'Organizzazione.

Il primo caso di offshoring risale al 1911, quando ci fu un'operazione di scorporo dell'attività di assemblaggio del famoso modello T della Ford, destinato al mercato europeo. Il processo venne trasferito dagli stabilimenti statunitensi del noto produttore automobilistico allo stabilimento di Trafford Park in Inghilterra, con il solo scopo di servire efficacemente il mercato europeo e ridurre i costi di trasporto.

La prima vera ondata di offshoring si concretizza effettivamente solo nel secondo dopoguerra su stimolo delle multinazionali statunitensi. Le motivazioni principali furono, come per Ford, il presidio diretto del territorio, lo sfruttamento dei differenziali di costo dei fattori e della produzione ai quali si aggiungevano gli incentivi governativi⁶. In questa fase assistiamo così ad un intenso e sempre crescente offshoring della manifattura, con il Paese del drago in posizione di netta superiorità, divenuto ormai leader mondiale nella produzione industriale: viene poi modificata la Costituzione nel 1993, introducendo così ufficialmente il concetto di socialismo di libero mercato, in sostituzione a quello di economia socialista pianificata. Quest'ultima si basa su un'amministrazione altamente burocratizzata dell'intera economia, secondo un piano globale formulato da un'agenzia di pianificazione centrale che specificava i requisiti di produzione per unità produttive, puntando a gestire le decisioni e le politiche delle diverse imprese. Era un'economia di tipo collettivistico in cui non era ammessa l'iniziativa economica dei privati.

Successivamente alle riforme cinesi che hanno dato avvio all'offshoring manifatturiero ha avuto inizio l'offshoring delle attività di servizio, datato all'inizio del 1979, quando American Express affidò l'amministrazione dei clienti a Tata Consultancy Services (TCS) in India. All'epoca le principali aziende operanti nel settore IT provvedevano alla loro attività di sviluppo software direttamente in America, anche se la casa madre era basata all'estero, in quanto era convinzione comune che il know-how necessario per le nuove tecnologia fosse più facilmente reperibile negli USA. TCS fu così la prima in assoluto ad erogare dei servizi direttamente in India.

⁶ Lewin A.Y., Peeters C., *"Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation?"*, Long Range Planning, 2006, pp. 221-239.

A metà degli anni '80 ci fu un altro momento molto importante, quando Texas Instruments e Motorola aprirono (prime nel mondo) dei centri tecnologici presso Bangalore: qui iniziò un vero e proprio sviluppo che divenne preponderante a livello mondiale, sviluppando un proprio distretto IT tutt'ora leader mondiale del settore. È possibile fare un'ulteriore osservazione alla luce di quanto spiegato nel paragrafo precedente: American Express ha fatto ricorso ad un fornitore estero indipendente, si tratta quindi di un caso di offshore outsourcing, mentre nel secondo esempio c'è stata una gestione diretta della produzione estere e si configura quindi come un esempio di captive offshoring.

Questa si configura quindi come la seconda ondata di offshoring, in cui anche i servizi cominciano ad essere materialmente trasferiti in paesi diversi rispetto a quello d'origine, complice l'avvento delle nuove tecnologie ad agevolare il controllo e il coordinamento delle attività della catena di valore. Si tratta, per il momento, di servizi o di fasi del processo produttivo a basso valore aggiunto (le cosiddette fasi "no core") rispetto al patrimonio di know-how aziendale. Le funzioni principali e strategiche delle imprese ("core activity", ossia invece il cuore delle attività aziendali) vengono mantenute ben salde nel paese d'origine.

La terza ed ultima fase di offshoring, tutt'ora in divenire, sta estendendo il fenomeno anche ai servizi ad alto valore aggiunto, specialmente in riferimento a settori come l'ingegneria, IT e R&D⁷. La delocalizzazione di tali funzioni è stata interpretata e fruibile grazie ai forti mutamenti del contesto economico mondiale, in questo modo si assiste ad una riduzione rapida del time to market⁸, fondamentale per mantenere ad un livello molto alto la competitività aziendale.

Questo fenomeno ha conosciuto una rapida ed imponente crescita ed evoluzione dal punto di vista quantitativo e qualitativo grazie al contestuale avvento e sviluppo delle nuove tecnologie dell'ICT. Subito venne data un'interpretazione degli eventi conseguenti all'offshoring con una sfumatura strettamente negativa e funesta; infatti, si temeva che il tutto fosse accompagnato in modo indissolubile da enormi migrazioni di lavoratori dai Paesi sviluppati ai Paesi in via di Sviluppo, con un progressivo

⁷ IT = Information Technology

R&D = Research and Development (Ricerca e Sviluppo)

⁸ Altrimenti chiamato TTM, è il c.d. tempo di mercato, ossia quella fascia temporale che intercorre fra l'ideazione di un prodotto od un servizio e la sua commercializzazione, produzione od erogazione. (<https://www.marketingstudio.it/cose-il-time-to-market/>)

impoverimento di capitale umano nei paesi d'origine. Tuttavia, man mano che passarono gli anni, gli effetti redistributivi tanto attesi e temuti si verificarono solo in parte, segno evidente che il fenomeno è molto più composito, multiforme e complesso rispetto a quanto si poteva pensare ad un primo sguardo.

Consultando i dati dello European Restructuring Monitor (ERM)⁹ che analizzano l'evoluzione del mercato del lavoro e il suo sviluppo in relazione ai processi di riassetto delle imprese europee in un contesto mondiale, possiamo notare come sia avvenuto un decisivo cambiamento rispetto a quanto era stato preventivato in partenza.

“Between January 2003 and the end of June 2016, the ERM captured 912 cases of offshoring, including 105 cases of partial offshoring. Manufacturing is the sector in which offshoring has been most likely to occur, accounting for over 82% of all offshoring cases in the ERM dataset.

[...]

During the period covered, just over 209,000 manufacturing jobs were offshored – the equivalent of around 15,500 per year. Together, these cases accounted for 11% of job loss cases and around 10% of all announced restructuring job loss in manufacturing. The broad catch-all category of internal restructuring and the category of bankruptcy or closure account for much larger shares of job loss. These estimates of the relatively modest offshoring share of restructuring job loss are consistent with earlier findings for France and the US (Levine, 2012; Kirkegaard, 2007). The ERM records a notable decrease in offshoring from the global financial crisis to date compared to the pre-recession period.

[...]

The ERM captures announced job loss due to the offshoring of jobs to other countries both within and outside the EU. According to the ERM data, this has never been a large source of job loss, despite dire predictions that a very large number of jobs in Europe

⁹ European Restructuring Monitor (ERM): ossia Osservatorio Europeo sulla Ristrutturazione dei mercati; si tratta di una sottodivisione dell'Eurofound (Agenzia dell'Unione Europea, ha una struttura tripartita ed il suo ruolo consiste nell'apportare e sviluppare conoscenze per sostenere un corretto sviluppo sociale e lavorativo nel territorio dell'Unione) che offre una banca dati di piani di ristrutturazione economica aziendale. Le informazioni dettagliate sono disponibili sul loro sito, ove è esposto anche metodo di raccolta dei dati, le fonti multimediali utilizzate, le informazioni disponibili e le limitazioni dei dati.

and elsewhere in the developed world were potentially offshorable. Between 2003 and 2007, offshoring accounted for 7% of all announced job loss in the ERM. This declined to 4% in the depths of the recession (2008–2010) and continued to decline to under 3% in 2015–2016. In manufacturing, the largest sector by far exposed to offshoring, the annual number of offshoring cases reported after 2010 is less than half of that reported prior to the crisis. The share of restructuring job loss in manufacturing accounted for by offshoring has declined from 12% to 8%.

Fears expressed at the turn of the century of possible future huge job loss in Europe due to offshoring in the service sectors have simply not materialised.”¹⁰

Vediamo come, esattamente nelle ultime righe, viene chiaramente esplicitato che gli effetti attesi “.. non si sono semplicemente verificati”. Mentre inizialmente le previsioni sembravano terribili e si prospettava uno scenario agghiacciante, poi col mutare degli eventi e delle situazioni economiche, le conseguenze dell’offshoring sono state nettamente meno impattanti di ciò che ci si aspettava.

Ciò è da imputare principalmente a due fattori:

- Una drastica riduzione dei flussi di investimenti diretti esteri (IDE)
- Le operazioni di ristrutturazione sono state responsabili solo di una quota dei posti di lavoro globali, che possiamo definire marginale rispetto al totale, in quanto la maggior parte della contrazione è dovuta alla crisi economica.

Come si evince dal report dell’ERM, fra il 2003 e il 2007 le perdite dei posti di lavoro a causa dell’offshoring hanno impattato solo per il 7% del totale dei posti perduti, e la quota è ulteriormente scesa negli anni successivi, per attestarsi attorno al 4% dal 2008 al 2010 e per finire sotto il 3% nel biennio 2015-2016.

Dall’anno 2010 in poi c’è stata una decisiva riduzione delle operazioni globali di offshoring nel settore manifatturiero, determinando quindi una riduzione degli effetti sostitutivi della forza lavoro: la quota di posti di lavoro persi a livello settoriale è infatti scesa dal 12% all’8%. Nonostante il calo, l’offshoring della manifattura mantiene un ruolo nettamente predominante rispetto all’offshoring dei servizi, seppur in aumento anche quest’ultimo ma con numeri inferiori.

¹⁰ Report ERM : http://publications.europa.eu/resource/cellar/ecc4031a-e921-11e6-ad7c-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2

3- Il captive offshoring nel panorama internazionale analizzato attraverso i flussi di IDE

La modalità *captive*, come detto nel primo paragrafo, si realizza attraverso la ricollocazione di un processo di business da un paese all'altro, conservando però il controllo su di esso. Questa strategia presuppone in primo luogo una scelta localizzativa, e poi prevede un secondo input, ossia la decisione di de-integrare un'attività aziendale. La casa-madre mantiene la direzione degli stabilimenti esteri che può acquisire o costituire e costruire ex-novo. Questa modalità può attuarsi attraverso l'investimento diretto estero (IDE), altrimenti detto foreign direct investment (FDI): entrambe le locuzioni sono ugualmente diffuse e usate. Si tratta di un flusso di investimenti effettuati dagli operatori in Paesi diversi rispetto a quello ove è insediato il centro della loro attività. Nello specifico, la sigla IDE si riferisce agli investimenti nazionali volti all'acquisizione delle cosiddette partecipazioni durevoli (di controllo, paritarie o minoritarie) in un'impresa estera o alla costituzione di una filiale all'estero che comporti un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione dell'impresa, partecipata o costituita che sia. Tale investimento non dà luogo ad una nuova entità giuridica, ma nella sostanza la casa madre entra nella disponibilità di una nuova struttura immediatamente operativa sul mercato. È il fenomeno chiave della globalizzazione economica su scala mondiale. Le multinazionali generalmente effettuano un investimento diretto quando si configurano simultaneamente tre ordini di vantaggi:

- Legati al diritto di proprietà (ownership-specific competitive advantages)
- Dipendenti dalle caratteristiche del Paese scelto per la localizzazione (location advantages)
- Inerenti al profilo dell'internalizzazione, ossia i benefici più ampi che derivano dal rendere interne all'impresa fasi produttive collocate a monte e a valle (questo avviene tramite l'acquisizione dell'impresa fornitrice), che precedentemente venivano svolte da imprese estere (internalisation advantage).

Per quello che concerne il location advantage¹¹, ne esistono quattro diverse tipologie che spiegano il “perché” e il “dove” le imprese decidono di investire all'estero:

- Motivazioni relative al *market seeking*. Il paese destinatario dell'IDE offre la possibilità di penetrare un nuovo mercato
- Motivazioni riguardanti il settore di *efficiency seeking*. Il paese destinatario dell'IDE permette di razionalizzare il prodotto a livello regionale e/o globale, in aggiunta a questo esistono alcuni vantaggi di specializzazione sul processo di produzione. In sostanza, l'impresa realizzerebbe economie legate alla specializzazione e alla concentrazione di alcune attività in determinate aree.
- Motivazioni inerenti al settore di *asset seeking*. Il paese destinatario dell'IDE permette di attingere ad asset strategici in termini di tecnologia, mercati e altri asset di cui l'impresa è sprovvista. L'investimento diretto estero permette di all'azienda di rafforzare la sua competitività basandosi su una commistione di innovazione e produzione.
- Motivazioni concernenti il *natural resource seeking*. Il paese destinatario dell'investimento è ricco di risorse naturali preziose e necessarie per lo svolgimento delle attività aziendali. In questo ambito l'investimento consente alle imprese di ottenere un accesso privilegiato alle risorse rispetto alla concorrenza.

Questo approccio teorico, alla base delle scelte effettuate per poi decidere di investire, è stato introdotto da J.H. Dunning nel 1977 ed è noto come approccio OLI (acronimo di Ownership, Location, Internalisation). I vantaggi legati al diritto di proprietà (O) riguardano processi produttivi e/o prodotti per i quali è precluso l'accesso alle altre imprese (ad esempio i brevetti e i beni immateriali, quali il marchio o l'avviamento). Ciò che dipende invece dalla localizzazione (L) riguarda la qualità delle condizioni ambientali del Paese-mercato, come il basso costo dei fattori o la possibilità di accedere a nuovi sbocchi commerciali. Per finire, il vantaggio inerente all'internalizzazione (I) deriva direttamente dall'interesse dell'impresa nel mantenimento di un asset interno al processo produttivo aziendale.

¹¹ Francesca Faggioni, “Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri”, Franco Angeli, 2020, pag 54.

Esiste poi una “nuova teoria degli IDE”, che muove dalle basi gettate nell’approccio precedente da Dunning, ma fa riferimento in primo luogo ai vantaggi riguardanti la proprietà e la localizzazione, comprendendo/introducendo il processo decisionale delle imprese multinazionali in un quadro di più ampio respiro di equilibrio economico generale.

La letteratura più recente¹² afferma che le attività delle multinazionali sono governate da un trade-off¹³ fondamentale tra i vantaggi legati alla ‘prossimità’ e quelli derivanti dalla ‘concentrazione’, invece che dalle diversità nella dotazione dei fattori. Il vantaggio di prossimità scaturisce da quelle economie di scala a livello di azienda, per le quali qualsiasi tipo di capitale di conoscenza (knowledge capital) è cedibile alle affiliate estere, permettendo in tal modo una maggior prossimità del mercato estero alle imprese multinazionali. Al contrario, il vantaggio di concentrazione nasce dalle economie di scala più tradizionali a livello di impianto, per le quali è più vantaggioso concentrare la loro produzione in una località unica e rifornire il mercato estero attraverso le esportazioni. Nel momento in cui i vantaggi di prossimità diventino superiori a quelli di concentrazione, allora si valuta un eventuale investimento diretto estero (IDE)¹⁴.

3.1 Alcuni numeri utili e motivazioni sottese..¹⁵

Nel 2007 i flussi in uscita degli investimenti da parte delle economie sviluppate hanno raggiunto il picco di 1800 miliardi di dollari, nel 2009 c’è stato un crollo decisivo, arrivando a toccare i 1200 miliardi di dollari a causa della crisi economica globale che ha colpito tutte le economie dei paesi sviluppati senza lasciare superstiti¹⁶. Gli anni successivi sono stati caratterizzati da una grande incertezza e da una instabilità diffusa, motivo per cui molte nazioni hanno scelto di optare per una importante riduzione dei flussi di investimenti in uscita. Nel 2015 si è vista una generalizzata ripresa del trend

¹² S.L. Brainard, *A simple theory of multinational corporation and trade with a trade-off between proximity and concentration*, 1993.

¹³ In economia, relazione funzionale tra due variabili tale che la crescita di una risulta incompatibile con la crescita dell’altra e ne comporta anzi una contrazione. Si parla di t. quando si deve operare una scelta tra due opzioni ugualmente desiderabili ma tra loro contrastanti.
<https://www.treccani.it/enciclopedia/trade-off/>

¹⁴ https://www.treccani.it/enciclopedia/investimento-diretto-estero_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

¹⁶ Francesca Faggioni, *“Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri”*, Franco Angeli, 2020, pag.62.

positivo, a cui è seguita una nuova caduta nei capitali di investimento dei tre anni successivi. A tal proposito è utile citare l'ultimo report dell'Unctad¹⁷, in cui viene misurata una contrazione del 13% nei flussi dell'intervallo temporale 2007-2018, per quanto si sia registrato invece un incremento del 18% nelle operazioni M&A¹⁸. Analizzando i dati, i flussi di investimenti diretti esteri verso le economie sviluppate si sono ridotti ben del 27%, a causa di un fenomeno molto impattante: i flussi di rimpatrio sia degli investimenti sia degli utili verso gli Stati Uniti d'America, grazie alle innovative politiche fiscali promosse dal governo statunitense. Restano infatti in testa nella classifica fra i principali destinatari di flussi di investimenti a livello mondiale, seguiti subito dalla Cina. L'Africa ha visto un incremento dell'11% negli investimenti, principalmente riconducibile alla natura di *resource seeking*. Sono stati fortemente penalizzati anche gli investimenti diretti verso le economie di transizione, calati del 28%: il primato negativo in questo ambito va alla Russia che ha visto un decremento del 49%.

Questa discesa rapida è ascrivibile al declino dei tassi di rendimento degli investimenti basati sulla proprietà (*ownership*) come è caratteristico degli IDE, e al ricorso con frequenza sempre maggiore di forme di investimento più leggere (per esempio le joint venture e gli accordi fra imprese che sottintendono delle operazioni di offshore outsourcing). Tutto questo senza dimenticare il clima generalizzato a livello globale nettamente sfavorevole agli investimenti capital intensive e le tensioni fra governi in

¹⁷ Report Unctad: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>

¹⁸ M&A: acronimo di Mergers&Acquisitions. Indica le fusioni e le acquisizioni che coinvolgono società private. Questo implica poi l'esistenza di un impianto molto articolato di questioni legali, commerciali, inerenti alle risorse umane, alle proprietà intellettuali e finanziarie. Queste operazioni vanno quindi a modificare l'assetto di due o più aziende: possono ad esempio consolidare due o più società separate, diversificandone le attività e aprendo le loro porte a nuovi mercati. Tutto ciò è finalizzato ad aumentare il valore di un'azienda e a migliorare le sue quote di mercato. Sebbene i termini "fusione" ed "acquisizione" siano spesso usati in modo intercambiabile, le operazioni a cui si riferiscono presentano poi alcune differenze: la principale riguarda l'equilibrio di potere nella nuova entità che si viene a creare. All'interno di una fusione le società originarie diventano partner alla pari nella nuova organizzazione, mentre in un'acquisizione abbiamo sempre un'attività che cede il controllo all'altra, ed è un termine generalmente percepito in maniera negativa per l'azienda assorbita. Per acquisizione si intende infatti un passaggio di proprietà di un'azienda (o parti di essa) sotto il controllo di un'altra tramite l'acquisto di azioni o l'acquisto di beni. Nell'ambito di un'acquisizione, la società acquisita viene incorporata e non opera più come entità indipendente; tuttavia, la società acquirente potrebbe avere ancora i diritti di utilizzare il nome e i marchi della società acquisita.

<https://sumup.it/fatture/dizionario/mergers-and-acquisitions/>

materia di politiche commerciali. Un'altra motivazione che può stare alle spalle di questa inversione di tendenza è l'evoluzione del modello delocalizzativo: negli anni le operazioni di offshoring erano principalmente di carattere *resource seeker* e *efficiency seeker* nel settore manifatturiero, mentre al giorno d'oggi assistiamo e continuiamo ad assistere ormai da qualche anno ad un'ondata di offshoring dei servizi e delle attività ad alto valore aggiunto (ad es: R&D), per le quali la forma più adatta non è sempre quella di tipo *captive*. Ad avvalorare questa tesi vediamo come l'Unctad segnala che i tassi di incremento degli investimenti diretti risultano inferiori a quelli registrati dalle modalità non equity, testimoniate da un aumento dei dati inerenti le royalties e il commercio di servizi; queste modalità non capital intensive sono coerenti con l'avvento delle megacorporation dei settori high-tech (casi emblematici: Vodafone Air Touch Plc con Mannesmann AG, AT&T Inc. con BellSouth Corp.)

4- Driver dell'offshoring

Per quanto concerne le motivazioni sottese al fenomeno di cui al corrente capitolo, possiamo tranquillamente affermare come manchi un corpus teorico unico e coeso a riguardo; questo ha portato all'adozione di una moltitudine di teorie e punti di vista che integrano una larga varietà di fattori, collocati su differenti livelli di analisi, da cui poi gli autori fanno discendere i driver e le motivazioni dell'offshoring. Risulta difficile effettuare quindi una completa scissione degli argomenti, essendo questi ultimi intimamente connessi e collegati fra loro. Driver e motivazioni si intersecano e si concatenano fra loro, in una ricerca costante che prosegue da circa venti o addirittura trent'anni. Sono soltanto il punto di partenza della speculazione sul "perché" della strategia, a cui poi seguono una moltitudine di ulteriori interrogativi, moltissimi di questi tutt'ora aperti, la cui funzione è trovare una risposta che qualifichi in modo definitivo l'offshoring in tutta la sua complessità logica, spaziale, temporale e modale. Uno dei motivi principali che hanno favorito, fin dall'inizio, il ricorso all'offshoring da parte delle imprese, è rinvenibile nel movente di carattere economico, arrivando ad una sensibile riduzione e ad una successiva minimizzazione dei costi. In tempi più recenti si è iniziato a considerare questo fenomeno non solo come alternativa destinata al mero abbattimento dei costi ma anche, e soprattutto, come strumento strategico con finalità differenti. La riduzione decisiva dei costi non è più quindi l'unico fattore determinante

del processo delocalizzativo: si sono aperti molti nuovi accessi a mercati, resi maggiormente agibili dalla sempre più crescente globalizzazione. Altri fattori che hanno agevolato ed innescato processi di delocalizzazione geografica sono quelli riguardanti la concorrenza e il suo progressivo ed inesorabile intensificarsi in molti mercati, a causa di questi le aziende hanno iniziato ad attuare nuovi modelli concorrenziali per ridurre i costi e rimanere sul mercato. Un grosso input al fenomeno dell'offshoring discende direttamente dall'innovazione tecnologica, che ha vissuto una grande accelerazione negli ultimi tempi e ha contribuito alla diffusione internazionale delle cosiddette "parti della catena del valore" delle imprese e dei relativi prodotti.

Due sono stati i fattori principali: la rivoluzione digitale ha consentito una maggior efficienza ed accessibilità ai sistemi di telecomunicazione e alle infrastrutture tecnologiche, agevolando in questo modo il collegamento fra aziende collocate in Paesi differenti e molto spesso lontani fra loro; dall'altra parte abbiamo assistito ad una sempre più agevole codifica della conoscenza che ha consentito di disaggregare perfino le attività più sensibili della catena del valore, ad esempio quelle ad alto contenuto informativo, di consuetudine svolte in-house.

Nei paesi emergenti ha avuto luogo un avanzamento al contempo tecnologico e scientifico che ha preso parte alla loro crescita e li ha resi più competitivi sul mercato e qualificati ed attraenti (per quanto riguarda gli investimenti e le conseguenti ed eventuali delocalizzazioni) agli occhi delle nazioni più abbienti.

La tecnologia ha avuto un ruolo chiave nella creazione di un nuovo tipo di offshoring, che ha permesso la rilocalizzazione di attività ben più sofisticate appartenenti alla catena del valore, come ad esempio quelle appartenenti al settore di ricerca e sviluppo, e non più incentrato meramente su una ricollocazione produttiva con finalità strettamente economiche legate alla riduzione dei costi e soprattutto a basso contenuto innovativo.

A questo ha contribuito anche una generalizzata diffusione dell'innovazione e un aumento determinante del personale qualificato nei paesi emergenti, consentendo così anche una delocalizzazione nei paesi economicamente meno sviluppati delle attività propriamente definite "core".

Negli ultimi anni, nel periodo pre-pandemia, i governi di tutto il mondo hanno riconosciuto un'importanza sempre maggiore alle politiche di liberalizzazione dei

mercati e a quelle inerenti agli investimenti esteri, con lo scopo di ridurre le barriere e gli ostacoli a favore dell'ingresso nei loro paesi di capitali stranieri.

Si è prestata molta più attenzione anche ai diritti legati alla proprietà intellettuale, riconoscendo la necessità di rafforzarli e tutelarli con una forza sempre maggiore, si sono abbassati i rischi legati all'appropriazione illecita delle innovazioni tecnologiche. Dall'altro lato è maggiormente corretto e più proficuo per le aziende promuovere una sana e corretta condivisione delle conoscenze acquisite e dei saperi con i loro partner strategici, per mantenere alto il livello di competitività sul mercato e garantire una produzione od un servizio di qualità sempre crescente.

Per concludere, i diversi e possibili drivers che stanno alla base delle scelte di delocalizzazione, sono riconducibili a questi cinque fattori:

- Abbattimento o minimizzazione dei costi,
- Utilizzo di tecnologie specifiche,
- Individuazione di risorse altamente qualificate,
- Ingresso in nuovi mercati,
- Norme sempre più tutelanti la proprietà intellettuale i suoi diritti annessi, elemento fortemente facilitatore in quanto garantisce una maggior salvaguardia.

È quindi sempre necessario analizzare ogni caso nel dettaglio, per capire se la delocalizzazione può effettivamente essere una buona strategia competitiva e valutare attentamente tutti i fattori implicati nella scelta del Paese, per poter poi eventualmente organizzare al meglio la produzione secondo le specifiche potenzialità tecniche e ambientali che ogni territorio può offrire

Per evitare di raggiungere obiettivi non soddisfacenti è fondamentale che le motivazioni di carattere strategico prevalgano su quelle tattiche, in quanto un'eccessiva concentrazione su obiettivi di breve termine e respiro, dovuta dalla necessità impellente di fronteggiare emergenze contingenti, conduce spesso a risultati al di sotto delle aspettative. Gli obiettivi perseguiti sono solitamente di diverso tipo:

- Tecnologico: qualora l'innovazione dei processi produttivi necessiti di ampliare i propri confini ed acquisire nuovi know-how attraverso la delocalizzazione,
- Organizzativo: ossia per concentrare meglio le risorse sul core business e ridurre l'eccessiva rigidità della struttura,

- Finanziario: in quanto esiste poi un recupero delle risorse finanziarie generate dall'esternalizzazione dei processi, per realizzare successivamente nuovi investimenti,
- Economico: che permette di usufruire a proprio vantaggio della riduzione dei costi operativi grazie all'economia di scala conseguibile dall'outsourcer,
- Sinergico: condividono con i partner competenze e capacità, e il rischio aziendale che colpisce l'attività oggetto di esternalizzazione.

5- Motivazioni ed argomenti a favore che guidano il processo

Le motivazioni sottese alla decisione di procedere all'offshoring sono state classificate utilizzando tre principali categorie di benefici ricavabili:

1. Benefici per l'incremento dell'efficienza aziendale attraverso un abbattimento dei costi¹⁹. Questa categoria si configura come la più utile e ricorrente, al punto da catalogare l'offshoring come la principale strategia di riduzione dei costi dell'impresa internazionale. Un incremento dell'efficienza si può avere a fronte dell'accesso a mercati che presentano costi minori, ad un calo nel prezzo del lavoro, delle materie prime, ma soprattutto dall'opportunità di sfruttare quei mercati che offrono condizioni fiscali migliori, incentivi e agevolazioni, oppure in alternativa quelli che danno la possibilità di accedere in maniera meno onerosa ai servizi di assistenza fiscale, sanitaria e di formazione del personale²⁰.

2. Benefici per l'accesso a risorse specifiche. Vanno ad includere le possibilità relative ai rifornimenti presso mercati maggiormente progrediti in alcuni campi o settori oppure di attingere a bacini ove conoscenze tecniche e specialistiche attraenti per le aziende sono particolarmente diffuse; può capitare che uno stock di competenze nella home country sia pressoché inesistente o altresì difficilmente reperibile a causa dei costi troppo elevati. Questo è fondamentale per le imprese medio-piccole, per loro non è così

¹⁹ Stephan Manning, Silvia Massini & Arie Y. Lewin, "A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: the global sourcing of Science and engineering talent", *Academy of Management Perspectives*, 2008, Vol. 22, No.3., pp. 35 e seguenti.

²⁰ Richard Metters, Rohit Verma, "History of offshoring knowledge services", *Journal of Operations Management* 26(2), 2008, pp. 141-147.

semplice aprire una filiale o procede ad acquisizioni e devono necessariamente rivolgersi a fornitori specializzati collocati in mercati esteri.

3. Benefici legati all'incremento del grado di flessibilità della struttura aziendale.

Attraverso il ricorso a politiche di arbitraggio si può sfruttare a proprio vantaggio il differenziale delle condizioni fra i diversi Paesi. In sostanza, le strutture aziendali preesistenti si adattano e si modellano sfruttando l'eterogeneità delle normative giuridiche, lavorative e fiscali presenti a livello mondiale/globale, con l'obiettivo di fare propria la variabilità e la conseguente fluttuazione dei costi e usarla a proprio vantaggio.

Ci sono da fare alcune considerazioni importanti sulle attività per cui si può ricorrere all'offshoring: solitamente sono poco rischiose e/o non richiedono un presidio fisso, continuativo e fisico da parte dell'impresa, ad esempio quelle attività ad alto contatto ed interazione col cliente.

Sulle motivazioni sottese alla scelta delle destinazioni dell'offshoring, sono stati rinvenuti molti schemi interpretativi a riguardo, legati a fattori relativi all'attrattività delle mete scelte:

- A livello di nazione: le destinazioni sono state analizzate in precedenza tramite il paradigma di Dunning. Tra i fattori che indicano una maggior attrattività troviamo quelli derivanti dalla situazione economica e politica, ma da non sottovalutare altrettanto quelli legati alla dimensione sociale e culturale²¹. Risultano quindi particolarmente attraenti nazioni contraddistinte da un'ampia vicinanza culturale, da intendersi non solo in senso linguistico e storico, ma anche in relazione alle dimensioni dell'individualismo, del collettivismo, della religione...
- A livello di impresa. In questo secondo ambito si intende fare riferimento preciso all'esperienza maturata dall'impresa nell'offshoring, suddividendola in "specificata" se realizzata in una precisa destinazione, oppure al contrario "generalizzata". Si tratta di esperienza specifica qualora l'impresa riesca ad apprendere le consuetudini e a costruire un sistema solido di relazioni con gli stakeholder, i fornitori ed i clienti. Una conoscenza pregressa va a ridurre sensibilmente la percezione del rischio,

²¹ Geert Hofstede, "The cultural relativity of organizational practices and theories", Journal of International Business Studies, Autumn, 1983, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management (Autumn, 1983), pp. 75-89.

fornendo un buon input alle successive delocalizzazioni di attività in quell'area, che da quel momento in poi viene definita e riconosciuta quindi come familiare e conosciuta²². Un'esperienza definita invece generalizzata deriva dalla semplice consuetudine ad effettuare scelte di offshoring, le imprese riducono il rischio percepito anche quando delocalizzano in località effettivamente più rischiose²³.

- A livello di compito. Una elevata standardizzazione dei compiti o la loro ripetitività sono fattori a favore di un trasferimento delle attività della catena del valore in paesi meno sviluppati. La scelta della destinazione va infatti effettuata in base al compito da delocalizzare, tenendo in massima considerazione ogni possibile variabile che può interagire con l'impresa e con la nazione stessa.

L'offshoring si configura quindi come una modalità in grado di apportare benefici e vantaggi sia per l'impresa che lo implementa sia per l'economia a livello più generale. Per quanto concerne l'impresa, la delocalizzazione viene declinata come un'enorme possibilità di risparmio, abbattimento dei costi e maggior grado di efficienza. Da non sottovalutare come, in questo modo, ci si possa presentare ai clienti con delle offerte più competitive e prezzi più vantaggiosi di quelli comunemente diffusi nel mercato. Le attività della catena di valore localizzate in Paesi Esteri possono contare mediamente su un più basso costo del lavoro, in grado di garantire, in questo modo, un sensibile e cospicuo risparmio derivante direttamente dalla riduzione dei costi: la motivazione di maggior rilievo alle spalle della delocalizzazione si configura di conseguenza come la generazione di profitto. Si possono eventualmente acquisire e reperire materiali, beni o servizi a prezzi più vantaggiosi, senza incorrere nei costi elevati del paese di partenza o in eventuali difficoltà presenti nella gestione o nel controllo dei processi produttivi, si raggiungono volumi di produzione più elevati nei singoli settori, ottenendo così delle economie di scala nelle quali poi è più facile incrementare la produzione.²⁴

Vediamo pertanto un duplice effetto positivo scaturire dall'offshoring: l'impresa che lascia il proprio paese di origine (cosiddetto *home country*) perseguendo precisi e

²² Mehmet Demirbag, Keith W. Glaister, "Factors determining offshore location choice for R&D projects: a comparative study of developed and emerging regions", *Journal of Management Studies*, December 2010, pp. 1534-1560.

²³ Francesca Faggioni, "Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri", Franco Angeli, 2020, pag.71.

²⁴ Osservatorio Filas, "Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?", pag. 5 e seguenti.

dettagliati obiettivi di efficientamento della produzione, ad esempio eliminando (tramite delocalizzazione) i processi cosiddetti no core, può successivamente investire il risparmio ottenuto in attività di nuovi prodotti o ulteriore ricerca di innovazioni e materiali, il tutto a completo vantaggio del cliente/acquirente finale. Possono inoltre disporre di una maggior liquidità per sanare eventuali difficoltà finanziarie (es: debiti, mancati pagamenti ai fornitori..) in cui versa l'impresa. Trasferendo impianti, macchine, veicoli eventualmente e le licenze, le imprese ottengono così una liquidità immediata: i beni vengono infatti ceduti al loro valore di iscrizione al bilancio, che potrebbe risultare addirittura superiore all'attuale quotazione di mercato; da un flusso di cassa con segno positivo, l'impresa trae diversi vantaggi, primo fra tutti il miglioramento di alcuni indici di bilancio (es: ROI)²⁵.

È possibile attuare in alternativa un'integrazione di tipo verticale del processo produttivo, si attende inoltre un incremento del rendimento delle risorse interne, concentrando gli investimenti nelle aree in cui l'azienda già detiene una posizione di leadership sul mercato

Il settore dell'export conosce così un contributo fondamentale proveniente proprio dall'offshoring, con un riferimento specifico alle filiali delocalizzate che importano direttamente dal paese di origine i servizi e/o i prodotti necessari al normale svolgimento delle attività insediate all'estero.

Nel paese scelto per la delocalizzazione, le imprese che arrivano apportano un deciso miglioramento alla qualità della vita, creando una situazione di maggior benessere economico.

Per di più, possono usufruire di agevolazioni di carattere tributario, fiscale e finanziario, serve una conoscenza adeguata e un'attenta analisi di tutti gli aspetti della legislazione del paese ove la produzione o l'attività verrà delocalizzata²⁶.

²⁵ ROI (Return On Investment): tasso di rendimento (return) sul totale degli investimenti (investment) di un'impresa. È uno degli indici di bilancio di più frequente utilizzo nell'analisi di redditività aziendale. Si ottiene facendo il rapporto fra il risultato operativo e il totale del capitale investito operativo netto. Rif.: [https://www.treccani.it/enciclopedia/roi_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/#:~:text=ROI%20\(Return%20On%20Investment\)%20Tasso,del%20capitale%20investito%20operativo%20netto](https://www.treccani.it/enciclopedia/roi_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/#:~:text=ROI%20(Return%20On%20Investment)%20Tasso,del%20capitale%20investito%20operativo%20netto).

²⁶ Antonio Ricciardi, tratto da *"L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli squilibri di gestione"*, Milano, Franco Angeli, 2006, nella rivista *"Amministrazione&Finanza"*, 1/2011.

6- Rischi della delocalizzazione

Nella realtà dei fatti poi sono presenti anche molteplici rischi collegati direttamente alla delocalizzazione: con uno primo sguardo compare subito alla mente il livello di qualità delle produzioni, per arrivare invece ad una prospettiva di più ampio respiro che identifica l'offshoring come una minaccia per l'economia globale. Si tratta infatti, potenzialmente, di una prospettiva che va a deteriorare l'economia domestica degli home countries (normalmente più ricchi dei paesi ove avviene la delocalizzazione), aggiungendo, sempre più di frequente, un incremento nelle curve di disoccupazione dei rispettivi paesi. La perdita di numerosi posti di lavoro è strettamente legata ad una forte rigidità salariale (come si evince nel mercato del lavoro prettamente europeo) e va ad interagire in modo negativo con la crescita economica dei paesi sviluppati, aumentando l'instabilità interna delle economie domestiche.

Spesso, affinché la delocalizzazione si configuri come conveniente e vantaggiosa, vengono scelti Paesi di destinazione con manodopera non qualificata o scarsamente preparata, a cui la formazione viene fornita magari in loco e secondo tempistiche ridotte: il tutto porta alla creazione di un prodotto qualitativamente più scarso, dato che manca completamente il know-how antecedente al lavoro e ben sedimentato da anni di esperienza e ricerca nel settore²⁷; non tutte sono conoscenze facilmente replicabili, ma spesso si tratta di risorse fondamentali per produrre un determinato prodotto o fornire un servizio specifico, siamo infatti nell'ambito delle risorse cosiddette competitive. In questo modo rischia di essere intaccata anche l'immagine aziendale, che risentirebbe di un eco negativo o va inevitabilmente incontro ad un calo di consensi ed apprezzamenti che possono facilmente tradursi in una flessione delle vendite.

Impossibile tralasciare il fattore riguardante la distanza fra il paese in cui si delocalizza e il paese di origine: più è alto il numero dei chilometri da percorrere, più aumentano i costi inerenti alla logistica e al trasporto dei beni o dei prodotti. Si tratta spesso di Paesi soggetti ad una forte instabilità dal punto di vista politico, sociale e talvolta economico, ciò può costituire una minaccia per le sedi delocalizzate, in quanto oggetto di repentini cambiamenti e sconvolgimenti, anche poco piacevoli, che generano incertezza e dubbi in eventuali investitori o compratori.

²⁷ Mariarosaria Caicco, *"Delocalizzare conviene? Guida al fenomeno dell'offshoring e del backshoring"*, How2 edizioni, 2018, pag. 35.

In realtà le imperfezioni dei mercati intermedi con i relativi costi transazionali²⁸ molto variabili, impongono all'azienda di ricercare un punto di equilibrio fra due obiettivi pressochè opposti: da un lato sfruttare le possibilità offerte dall'esistenza dei mercati delle risorse, e dall'altro limitare la propria vulnerabilità strategica in caso di rottura della relazione con i terzi od un eventuale fallimento di mercato.

Ogni impresa deve lavorare a lungo ed essere pienamente consapevole delle proprie risorse e capacità, inclusi i punti deboli ma anche e soprattutto le caratteristiche su cui puntare ed investire maggiormente, e che costituiranno quindi la base per una esternalizzazione intelligente, per trovare un appropriato punto di equilibrio fra l'integrazione delle proprie attività e la delocalizzazione²⁹; esistono anche delle scelte non di "compromesso", ossia una totale esternalizzazione o un'integrazione verticale. Più il processo esternalizzato è vicino al core business, più difficile sarà ripristinare, in caso di necessità o difficoltà sopraggiunte, la situazione di partenza all'interno dell'azienda: talvolta la reversibilità della scelta effettuata può essere molto complicata e di difficile gestione, difatti si abbassano notevolmente, di solito, i livelli di efficienza delle aree che gestiscono l'attività esternalizzata. Questo problema non si pone per quelle imprese che nel momento della delocalizzazione decidono di esternalizzare anche i sistemi informativi riguardanti quell'area, per garantire un miglior controllo delle attività ed una miglior conduzione.

Bisogna prestare particolare attenzione a non perdere i vantaggi competitivi e le competenze distintive acquisite sulle quali l'azienda ha fondato o intende intraprendere il proprio successo rispetto ai competitors. La cessione dell'attività di produzione all'estero³⁰ può infatti portare ad una graduale perdita di sinergie fra i vari processi aziendali: è direttamente proporzionale l'aumento delle risorse impiegate in primo luogo nel processo di produzione di un componente o di un servizio con l'efficienza e la conseguente possibilità di interazione fra individui con competenze diversificate. Questo svolgersi degli eventi può essere pressochè annullato, o comunque molto ridimensionato, attraverso la delocalizzazione: l'impresa rischia di perdere il controllo

²⁸ Andrea Tracogna, *"Outsourcing strategico e imprese "virtuali". Vecchi e nuovi "terzismi" nel mercato globale"*, contenuto in *"Sinergie"* n. 63/04.

²⁹ Patrizia Pastore, Antonio Ricciardi, *"Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi"*, Milano, Franco Angeli, 2010.

³⁰ ibidem

sui processi trasferiti all'estero, e questo può risultare potenzialmente critico per la sua competitività all'interno del mercato.

Esistono poi una serie di valori (e di rischi quindi meramente economici) collegati alla difficile quantificazione dei costi da sostenere: sono per la maggior parte quelli inerenti alla ricerca e selezione dei partner, al coordinamento dei diversi apporti al processo produttivo e al controllo della prestazione. Si tratta di costi di natura elevata e non sempre, anzi raramente, esattamente quantificabili: molto spesso i costi effettivi finali si discostano molto da quelli preventivati, concretizzandosi in una spesa molto più elevata per l'impresa. Sono presenti poi dei costi legati alle transazioni, costituiti dai costi di coordinamento per verificare che le prestazioni siano eseguite e rispettate in base ai termini contrattuali, inoltre sono da considerare, eventualmente in ultima battuta, i costi penali per la risoluzione anticipata dei contratti di locazione.

Infine, i rischi di carattere operativo sono quelli che discendono dalla relazione fra l'azienda e i partners locali che le gravitano intorno. Può capitare, non di rado, che un'impresa sviluppi un rapporto di forte dipendenza nei confronti dei partner con cui collabora e questo è molto pericoloso, specie se si interfaccia con un solo fornitore per cui l'esito della delocalizzazione dipende esclusivamente da quello.

Questa dipendenza può causare un forte squilibrio in termini di forza contrattuale: il fornitore può esercitare un potere di controllo sulla dipendenza dell'azienda, contrattando i termini e i costi a suo favore, vista la sua posizione. Per evitare ciò, l'azienda che delocalizza un processo dovrebbe puntare ad una maggior diversificazione dei fornitori, o a stipulare contratti di breve durata così da vincolarsi per minor tempo e riuscire ad allacciare nuovi partner più convenienti, qualora li trovasse. Un utile stratagemma è avere più fornitori anche in concorrenza fra di loro e stabilire, a livello contrattuale, degli incentivi nel caso in cui i risultati e gli obiettivi stabili vengano conseguiti in un'ottica di riduzione dei costi e di incremento della produttività.

7- L'offshoring dal punto di vista del lavoratore

L'offshoring è un fenomeno che va valutato secondo molteplici punti di vista e sebbene sia visto come una scelta tendenzialmente positiva se svolta dalle aziende, non è assolutamente scontato che ne beneficino concretamente tutti i soggetti coinvolti. Un risvolto a lungo controverso e dibattuto è che ha destato, negli anni, l'interesse anche

del pubblico in generale e non soltanto degli stakeholder, è quello relativo agli effetti negativi in capo ai lavoratori del Paese di origine. Una decisione strategica come la delocalizzazione si accompagna ad una perdita di posti di lavoro nel mercato domestico, il che può renderla particolarmente sgradita agli occhi di molti. Alcuni studiosi hanno dimostrato come gli esuberanti generati possano essere gestiti in modo piuttosto efficiente in economie con un mercato del lavoro flessibile, ma nella maggioranza dei Paesi rimane prevalente una sostanziale rigidità del sistema che non permette un corretto ricollocamento del personale. Gli inconvenienti generati dalla perdita di lavoro sono molti: si va incontro ad un continuo turnover, a frequenti cambiamenti a cui sottoporre i dipendenti e ad un rimodellamento ed adattamento continuo delle loro competenze personali. Tutto questo si traduce in un sentimento generalizzato di insicurezza percepita dai lavoratori dipendenti: c'è il timore di non riuscire a trovare una nuova occupazione equivalente a quella precedente, sia in termini di mansioni che in termini retributivi, e di subire quindi un danno che potrebbe essere permanente dalla decisione di offshoring³¹.

Si rendono inoltre necessarie, da parte del Governo, politiche a sostegno dei lavoratori che perdono il loro impiego, un'ottima capacità previsionale sul lungo periodo, la quale consenta di comprendere le tendenze future e gli orientamenti economici in divenire, per riuscire ad orientare i lavoratori ma soprattutto coloro che li formano verso nuove specializzazioni nei comparti trainanti, così da ricollocarli in altri impieghi e trarne così ulteriori benefici³². Occorre una visuale sul lungo periodo, molta lungimiranza e notevoli doti di carattere economico per prevenire alcune spiacevoli situazioni ed essere in grado di reggere il contraccolpo determinato dall'offshoring.

8- La prospettiva demand-side dell'offshoring: come può reagire il consumatore

Come citato in precedenza, l'offshoring comporta alcuni rischi, fra i quali si annoverano principalmente dei costi indiretti, certamente non trascurabili: uno dei più temuti deriva dalla possibile reazione negativa dei consumatori/acquirenti nei confronti della decisione di delocalizzare. I potenziali acquirenti si configurano come alcuni fra i

³¹ Linda Levine, *"Offshoring (or Offshore Outsourcing) and Job Loss Among U.S. Workers"*, Congressional Research Service, 2012, pp. 4-8.

³² Diana Farrell, *"Offshoring: value creation through economic change"*, McKinsey Global Institute, Journal of Management Studies 42:3, Maggio 2005 pp. 2-4.

principali stakeholders, in quanto determinanti per la sopravvivenza o meno, tramite i loro acquisti e la loro preferenza accordata, dell'azienda/impresa in questione. Nella peggiore delle ipotesi potrebbero decidere di non comprare i prodotti o i servizi erogati da un'impresa delocalizzata e, in casi estremi, incoraggiare altri ad adottare un comportamento simile.

Queste reazioni, che ad un primo sguardo possono sembrare eccessivamente negative, scaturiscono invece da un senso di mancata moralità e scarsa etica attribuita alla decisione di delocalizzare. Agli occhi del pubblico, e dell'opinione pubblica più in generale, l'offshoring assume un significato ed una valenza quasi morale, oltre che strategica ed economica; è accompagnata perciò da dubbi e perplessità riguardo gli aspetti legati alla qualità delle produzioni delocalizzate o alla sicurezza dei dati sensibili trasferiti, per provvedere alla loro gestione, oltre i confini nazionali.

Sono stati individuati altri fattori legati ai consumatori di carattere psicologico molto importanti e in alcuni casi addirittura determinanti: si comincia con l'etnocentrismo, la predisposizione all'apertura culturale, il livello di patriottismo, la percezione di un'eventuale minaccia economica, per finire con la perdita dei posti di lavoro, che sicuramente non aggiunge pregio e dignità ai prodotti aziendali. A seconda dell'intensità con cui si manifestano questi elementi, la reazione e la successiva risposta all'offshoring potranno essere più o meno positive, nei casi più estremi si arriva ad un vero e proprio boicottaggio (come già citato sopra) dell'impresa delocalizzata, tramite l'astensione dall'acquisto dei suoi prodotti/servizi.

Risultati simili ai già nominati sono stati rinvenuti in ulteriori studi: lo scetticismo è maggiore verso la qualità dei prodotti e dei servizi oggetto di esternalizzazione. La delocalizzazione di un call center può avere un'influenza molto negativa sui clienti utilizzatori del servizio, andando ad accrescere una percezione di scarsa qualità erogata a causa di una differenza meramente linguistica o culturale derivante dalla distanza geografica fra i due paesi coinvolti.

Un caso frequentemente citato per dimostrare questo riguarda l'impresa americana Dell, produttrice di apparecchiature informatiche. Dopo aver delocalizzato parte del suo servizio di assistenza clienti, ha riscontrato un elevato livello di insoddisfazione da parte degli utenti e hanno dovuto riportare in patria tali servizi per motivi di insoddisfazione legati alla qualità erogata e percepita. Il consumatore ha un ruolo chiave e molto

importante, non va minimamente sottovalutato o, peggio ancora, ignorato. Attraverso specifiche e mirate campagne di comunicazione si possono evitare reazioni a posteriori eccessivamente negative e compromettenti per le performance dell'impresa: informando in modo adeguato e consono circa le decisioni e le motivazioni alla base dell'offshoring o della delocalizzazione eventuale, è possibile ridurre o minimizzare il rischio di boicottaggio e passaparola negativo, abbattendo quindi le reazioni avverse e gli effetti negativi per l'impresa.

CAPITOLO 2: LA CONTROVERSA GESTIONE DEGLI EXPATRIATE

1- Il concetto di “expatriate”

Il termine expatriate deriva dal latino “expatriatus”, ossia colui che lascia il proprio paese. È riferibile, in linea generale, a chiunque lasci il proprio Paese per stabilirsi all'estero. Esiste anche una forma abbreviata, più colloquiale, ossia “expat”: verrà usato nel capitolo corrente in riferimento ai lavoratori che risiedono temporaneamente, per motivi di lavoro, in un Paese diverso dalla loro abituale residenza³³. La temporaneità dell'incarico implica alcune problematiche di gestione molto importanti ed è richiesto, per i lavoratori in questione, un trattamento specifico da parte degli Uffici Risorse Umane e dei manager di linea. È necessaria una gestione più attenta ed accurata, in quanto si configura come un ambito di difficile controllo, ma la presenza degli expatriate è uno dei fattori critici di eventuale successo delle imprese multinazionali. Sono solitamente suddivisi in tre tipologie, le quali richiedono ognuna una specifica gestione:

- Parent Country Nationals (PCNs): sono i cosiddetti “cittadini della casa madre”, ossia quei dipendenti che abitualmente svolgono la loro attività lavorativa presso la casa madre e vengono stanziati all'estero per un periodo di tempo determinato. Possono trasferire policies e conoscenze utili dalla corporate alla sussidiaria estera, ma potrebbero esserci delle difficoltà di integrazione che richiedono efficaci pratiche di diversificazione del management; è necessaria un'attenta valutazione delle

³³ Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.37.

caratteristiche personali di ognuno, considerando l'adattabilità e la flessibilità del singolo

- Host Country Nationals (HCNs): al contrario dei precedenti, questi lavorano solitamente in una filiale estera e vengono trasferiti per un lasso di tempo presso la casa madre. Questo al fine di garantirgli un adeguato apprendimento delle pratiche aziendali, per cui si configura come fondamentale il percorso di formazione a cui vengono sottoposti.
- Third Country Nationals (TCNs): si tratta di quei dipendenti impiegati presso una filiale di una multinazionale e sono poi trasferiti per un certo quantitativo di tempo presso un'altra filiale (all'estero) della medesima multinazionale. Il loro ruolo non è ne quello di apprendere né di trasferire pratiche, corrispondono solitamente a soggetti che, oltre a condividere la mentalità e l'ideologia della casa madre, apportano alla filiale estera anche le caratteristiche più culturali del paese di provenienza, specie quelle che si prestano ad essere maggiormente sfruttate all'estero.

La tematica degli expatriate è centrale in tutti i processi di riferimento delle produzioni all'estero, perché nel momento in cui un'organizzazione diventa multinazionale deve necessariamente farne uso/ricorrervi/ricorrere agli espatriati³⁴. Si rivelano essenziali nel processo di offshoring, non soltanto per ragioni di controllo e di garanzia coerenti con la casa madre, ma soprattutto per facilitare lo sviluppo di competenze di gestione internazionali, indispensabili qualora l'impresa decida di operare all'estero.

La globalizzazione ha avuto un impatto molto forte anche sulla gestione domestica e le aziende hanno dovuto ricorrere ad un management in grado di muoversi in un contesto sempre più complesso. I periodi all'estero infatti aiutano a creare una classe dirigente sempre più performante e capace di operare in mercati multinazionali, ove talvolta è difficile districarsi ed orientarsi nel modo opportuno.

2- Come si intersecano gli expatriates con i dipendenti locali

Nel momento in cui un'impresa opera la scelta di delocalizzare parte della produzione od una sua attività, esistono alcuni modelli base di pianificazione delle risorse umane: si

³⁴ J. Stewart Black, Hal Gregersen, *"The right way to manage expats"*, tratto da *"Harvard Business Review"*, numero di Marzo-Aprile 1999.

tratta di orientamenti alternativi che le aziende possono decidere di adottare o meno sulla base dell'evidenza oggettiva che gli si prospetta davanti o sulle loro preferenze. Sono presenti quattro modelli di gestione, denominati come di seguito:

- Etnocentrico
- Policentrico
- Regiocentrico
- Geocentrico

Dalle loro iniziali si parla di modello EPGR³⁵.

2.1 Il modello etnocentrico

In questo primo modello trattato si preferisce solitamente assumere personale proveniente dall'headquarter per ricoprire i ruoli chiave all'interno dell'organizzazione. È l'approccio più comune fra le aziende che si affacciano sui mercati internazionali per la prima volta, infatti è presente una grossa componente di diffidenza verso i manager stranieri. L'etnocentrismo deriva da una cultura aziendale predominante³⁶ rispetto alle altre e denota un forte senso di superiorità nel campo della conoscenza della casa madre rispetto ai saperi condivisi nelle filiali estere. Le imprese che adottano questo schema ritengono che la loro prassi sia migliore rispetto alle altre, non sono interessate ad interiorizzare le culture dei Paesi ove si trovano ad operare e sviluppano così una tendenza a proiettare i loro valori sugli altri, così come le consuetudini altrui vengono utilizzate soltanto in mera funzione delle proprie: si accettano se coerenti con le medesime, altrimenti si rifiutano. Un management proveniente direttamente dalla casa madre è sicuramente il garante migliore per questo tipo policy.

L'attività aziendale che ha luogo sui mercati esteri viene vista generalmente come temporanea, o comunque subalterna/secondaria rispetto a quella domestica. Il modello

³⁵Il modello EPG è stato teorizzato da Howard V. Perlmutter e reso noto nel primo numero del Columbia Journal of World Business del 1969 in un articolo intitolato *"The tortuous evolution of multinational enterprises"*.

Yoram Wind, Susan P. Douglas e Howard V. Perlmutter nel *Journal of Marketing* (Vol. 37, No. 2 (Apr., 1973), pp. 14-23 (10 pages)) hanno pubblicato un articolo intitolato *"Guidelines for developing International marketing strategies"*, aggiungendo al classico modello EPG un altro fattore: il regiocentrismo, diventando così il modello EPGR.

³⁶ David Ahlstrom, Garry D. Bruton, *"International management: strategy and culture in the emerging world"*, prima edizione, Cengage learning, Boston.

organizzativo che si configura è così altamente centralizzato e direttamente subordinato all'headquarter, i manager vengono tutti reclutati nel paese di origine (nonostante questo vada ad incrementare i costi di compensazione per il lavoro all'estero).

Alcuni indiscussi vantaggi sono:

- La semplicità della struttura, dei flussi informativi e del controllo interno,
- Un maggior coordinamento fra casa madre e le controllate estere,
- Più elevata facilità di comunicazione, in quanto non sono presenti barriere linguistiche e/o culturali,
- Elevata affidabilità del management estero, in quanto è la medesima casa madre a scegliere chi inviare nella filiale in base alle loro competenze e performance individuali.

Al contrario troviamo degli svantaggi:

- Viene meno la “prospettiva locale”: non ci sono dipendenti locali, che potrebbero apportare conoscenze nuove e utili attraverso la loro preparazione e il loro diverso background culturale. Inoltre le specificità del territorio, ai fini dell'attività, risultano complessivamente poco considerate,
- Ci sono costi elevati, l'assunzione di expatriate è mediamente più costosa di quella riguardante i locals: servono incentivi per spingere un lavoratore a muoversi per un medio periodo di tempo,
- Potrebbe entrare in scena una componente psicologica di demotivazione e risentimento verso l'azienda e verso coloro che sono rimasti presso la casa madre.

Come si può dedurre sulla base delle considerazioni precedenti, la figura centrale è quella del PCN, ossia colui che migra verso la sussidiaria estera per coprire le posizioni chiave con personale proveniente dallo stesso paese della casa madre.

Questo tipo di approccio ha perso progressivamente importanza nell'arco dell'ultimo trentennio, in quanto inefficace alla prova dei fatti e non fruibile sul lungo periodo.

2.2 Il modello policentrico

L'orientamento policentrico, talvolta chiamato multilocale, è esattamente l'opposto del precedente³⁷, infatti consiste nel nominare, almeno per quanto concerne le posizioni chiave di ciascuna filiale estera, dei manager locali.

Alla base vi è una filosofia secondo la quale è meglio usare metodi locali per fronteggiare problemi locali, piuttosto che forzare soluzioni ottimali da un punto di vista tecnico e di integrazione del business, ma estranee alla cultura locale. Ulteriore presupposto è che le azioni dei manager nei differenti paesi non siano strettamente controllate dalla casa madre, così da permettere in tal modo una certa libertà di azione. Una conseguenza potrebbe essere un certo livello di caos organizzativo e un mancato coordinamento fra le diverse unità organizzative. I manager del posto inoltre potrebbero essere troppo focalizzati sulla dimensione locale³⁸ da perdere di vista i macro-obiettivi internazionali previsti e le indicazioni della casa madre, in quanto molto convinti della loro conoscenza e miglior comprensione del mercato locale. Si interrompono talvolta anche i flussi di informazioni e know-how con l'head quarter.

Fra i vantaggi di questo modello troviamo:

- Il personale locale può guidare meglio l'azienda, considerando le condizioni politiche, normative ed economiche locali,
- L'immagine e la reputazione dell'azienda risentono in modo positivo dell'attenzione che viene riservata ai lavoratori e alla dimensione locale, così da migliorare un'eventuale apertura ulteriore in altri paesi esteri,
- I costi sono minori: i dipendenti locali sono più economici (non sono presenti spese di trasferimento e benefit di compensazione per lavorare all'estero).

³⁷ ibidem

³⁸ Jonathan L. Calof, Paul W. Beamish, "Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, volume 4, Issue 2, June 1995, pp. 115-131.

Dall'altra parte i principali svantaggi sono:

- Un disallineamento e una scoordinazione fra gli interessi locali e quelli della casa madre,
- Il personale locale alle dipendenze dell'azienda può non mettere al primo posto gli interessi più ampi della società ma quelli più strettamente autoctoni.

In base a quanto detto finora, possiamo facilmente associare a questo modello la figura del HCN, infatti sono solo gli expatriate che si recano presso la casa madre per apprendere il funzionamento, le tecniche e il know-how; tutto questo per garantirne, in un momento successivo, una corretta applicazione nel loro Paese e nel totale rispetto delle esigenze locali. Vengono infatti assunte solo persone del luogo ove avrà sede la nuova filiale per ricoprire anche i ruoli più importanti.

2.3 Il modello regiocentrico³⁹

Questo orientamento si avvicina a quello policentrico, sebbene non riconosca i singoli Paesi come totalmente differenti: vengono individuati anzi dei macrogruppi all'interno di una regione e consente la mobilità degli espatriati all'interno della medesima zona (esempio: nella regione Europa la mobilità è consentita fra Italia e Francia, ma non verso l'Argentina). La strategia adottata presuppone che tutti i paesi della regione possono essere considerati come un unico territorio; ciò consente un maggior sviluppo delle economie di scala rispetto a quanto avviene, ad esempio, nella strategia policentrica pur nel rispetto delle differenze locali. Le somiglianze rilevate fra paesi della stessa zona vengono utilizzate a vantaggio dell'impresa e per sviluppare un sistema molto ben integrato a livello regionale (es: paesi Nafta o Ue).

I principali vantaggi riconducibili a questo modello sono:

- I manager locali hanno possibilità di muoversi ed esplorare le varie zone appartenenti alla loro regione ed apprendere quindi nuove modalità e vedere nuove realtà,
- Il forte sviluppo regionale può aiutare le imprese multinazionali nell'evoluzione da un approccio etnocentrico o policentrico verso un approccio maggiormente geocentrico,

³⁹ Andrea Martone, *Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.46.

- Nella regione posso sfruttare sinergie ed economie di scala.

Uno svantaggio plausibile è che i manager locali tendono a concentrare la loro attenzione sugli obiettivi regionali piuttosto che su quelli globali: perdono il punto di vista più complessivo sulla questione e si fermano su micro-obiettivi.

2.4 Il modello geocentrico⁴⁰

Consiste in una sintesi dei due modelli precedenti etnocentrismo e policentrismo: tutte le filiali e l'head-quarter vengono trattati allo stesso modo, il mercato globale viene inteso come un mercato sostanzialmente uniforme, sia dal punto di vista economico che sociologico, quindi si rivela inutile e poco produttivo fare differenze al suo interno. Quest'organizzazione a livello di impresa presuppone che si dimentichino le differenze intrinseche dei paesi, pertanto le persone da assumere e da porre nei ruoli chiave vengono scelte sulla base di principi puramente meritocratici.

Secondo questa prospettiva si ottimizzano al massimo le economie di scala, si lavora molto per incentivare un elevato livello qualitativo dei prodotti e dei servizi offerti ed un utilizzo delle risorse efficace ed efficiente (incluse le risorse umane).

Queste ultime si rivelano essere un settore chiave: servono percorsi di formazione a livello globale, molti canali di comunicazione efficienti e capillari, costi di trasporto non trascurabili o minimizzabili in quanto necessari per muovere in tutto il mondo merci e persone.

Il geocentrismo non fa nessuna distinzione fra i mercati nazionali e quelli esteri, né fra casa madre e filiali: ogni manager è selezionato secondo il principio per cui la persona che viene scelta dev'essere la più competente in assoluto, senza alcuna preferenza accordatagli per la sua provenienza o la sua cultura di origine, dal momento che si presume che i responsabili locali non abbiano maggior competenza sui mercati locali, rispetto ai manager provenienti dall'estero. Per un manager che svolge la sua carriera all'interno di questo schema, la sua vita lavorativa può cominciare in qualsiasi paese e ogni passaggio di carriera può essere realizzato in un altro paese.

Dato che viene meno la differenziazione fra i Paesi e non ci sono esplicite barriere fra la sede e le filiali estere, l'approccio geocentrico costituisce un'enorme sfida per l'impresa

⁴⁰ Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.47.

dal punto di vista organizzativo, infatti molti fattori vanno differenziati in modo significativo ed adattati nel modo migliore al paese ove sono diretti: si tratta ad esempio del livello normativo, politico e della giurisdizione relativa al mondo del lavoro, dei gusti dei consumatori e delle consuetudini commerciali. In particolare l'ufficio risorse umane deve avere un'organizzazione molto salda e perfettamente capillare, i suoi standard di gestione sono molto forti.

Esistono numerosi vantaggi qualora un'impresa decida di applicare/adottare questo modello:

- Permette ad una multinazionale di sviluppare un pool di manager di livello internazionale (nasce così, o si crea man mano, una rete di persone con esperienza e contatti internazionali),
- Viene ridotto il senso di appartenenza nazionale dei dirigenti e favorisce un alto livello di identificazione degli stessi con l'azienda.

Alcuni possibili svantaggi, al contrario, sono:

- L'adozione di una politica del personale geocentrica richiede un controllo altamente centralizzato di tutti i processi e di conseguenza una ridotta autonomia delle filiali, ovunque esse siano collocate,
- Si rendono necessari sofisticati sistemi di gestione delle risorse umane che permettano ai processi di funzionare in tutto il mondo,
- I costi finali di tutto ciò sono piuttosto elevati, non solo in termini monetari ma anche in riferimento al tempo e alle risorse impegnate nel processo.

All'interno di questo modello gestionale coesistono con pari importanza PCNs, HCNs e TCNs: manca alla base un orientamento preciso riguardante la scelta del paese quindi le risorse umane possono provenire da qualsiasi nazione.

3. Investire maggiormente nella gestione delle risorse umane

Qualora un'azienda decidesse di affacciarsi sul mercato globale, deve provvedere ad attrezzarsi con un modello di gestione delle risorse umane adeguato ai diversi contesti in cui intende operare.

Le organizzazioni prendono la decisione di trasferire il personale all'estero per quattro ragioni principali⁴¹ :

- 1- Portare determinate conoscenze e capacità professionali in Paesi dove sono poco presenti,
- 2- Tramite un'esperienza internazionale riuscire a rafforzare le competenze del management,
- 3- Coordinare e controllare al meglio delle loro capacità le filiali estere,
- 4- Creare un network di relazioni personali in modo da facilitare l'integrazione delle diverse unità organizzative nei vari paesi.

Ognuno di questi obiettivi dev'essere supportato da adeguati investimenti nei sistemi operativi di gestione, con lo scopo di realizzare una policy delle risorse umane coerente ed in linea con le strategie di offshoring. Le pietre miliari di questa policy delle risorse umane offshored, ciascuna da sviluppare secondo una precisa logica multinazionale, sono:

- Un sistema di attenta selezione degli expatriate,
- Attenta pianificazione ed organizzazione dei percorsi di formazione
- Dei modelli di valutazione globali
- Un adeguato sistema di incentivazione per i lavoratori

3.1 La selezione

Il sistema di selezione consiste nella ricerca e successiva ed eventuale assunzione di candidati in numero e qualità sufficienti affinché l'organizzazione possa soddisfare le sue necessità di competenze. Servono persone capaci, da collocare nelle posizioni dove possono ottenere le migliori performance possibili. Le competenze che è possibile acquisire si dividono in: tecniche e soft skill, le quali assumono rilevanza e particolarità in un'ottica internazionale. Il rovescio della medaglia consiste nell'eventuale fallimento degli espatriati; può concretizzarsi poi in un rimpatrio prima del termine previsto, nel rigetto di questa figura da parte dell'organizzazione ospitante o nella scarsa produttività. Il primo dei fattori da cui dipende solitamente un eventuale fallimento è sicuramente un

⁴¹ Anders Edström, Jay R. Galbraith, *"Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations"*, Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Giugno 1977, Vol. 22, No. 2 (Jun., 1977), pp. 248-263.

difetto nei processi di selezione; poi possiamo trovare ad esempio un'incompatibilità culturale di base fra gli espatriati e il Paese ospitante, una mancata integrazione del coniuge o della famiglia, uno scarso rendimento sul posto di lavoro od un'eventuale ma non trascurabile insoddisfazione dell'espatriato per il lavoro svolto all'estero.

Cinque aspetti fondamentali che possono contribuire al successo di un processo di espatrio sono⁴²:

- 1- Competenza tecnica di lavoro
- 2- Dimensione relazionale
- 3- Motivazione
- 4- Situazione familiare
- 5- Abilità linguistiche

Tavola 2 - Gli attributi necessari per il successo degli espatriate

Attributi di un Espatriato di successo				
Competenze tecniche	Dimensione Relazionale	Motivazione	Situazione Familiare	Competenze linguistiche
Capacità tecniche	Tolleranza dell'ambiguità	Crederci nella <i>mission</i>	Desiderio del <i>partner</i> di vivere all'estero	Conoscenza della lingua del Paese ospitante
Conoscenza delle procedure del Paese ospitante e della casa madre	Flessibilità comportamentale	Congruenza con il percorso di carriera	<i>Partner</i> adattabile e supportivo	Comunicazione non verbale
Capacità manageriali	Astenersi dal giudizio	Interesse in una carriera estera	Matrimonio stabile	
Competenze amministrative	Empatia culturale e basso etnocentrismo	Interesse nella cultura del Paese ospitante		
	Capacità relazionali	Desiderio di acquisire nuovi modelli comportamentali		

Fonte: Adattamento dell'Autore su Ronen, S. (1989).

Da Andrea Martone, "Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia", Milano, Wolters Kluwer, 2016.

Un espatriato si configura come una persona in grado di realizzare gli obiettivi a lui assegnati in un ambiente culturale diverso dal suo. Il punto da cui partire, per procedere

⁴² Rosalie L. Tung, "Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure", The Academy of Management Executive (1987-1989), Maggio 1987, Vol. 1, n. 2, pp. 117-125. Pubblicato da: Academy of Management.

all'assunzione di persone simili, sono i requisiti che i candidati devono necessariamente avere per quel tipo di lavoro all'estero: l'impresa deve chiaramente essere assolutamente consapevole di questo, sia in termini di competenze tecniche che culturali ed emotive. Non è sufficiente che il candidato sia adatto per la mansione che ricoprirà all'estero, deve anche possedere le caratteristiche che lo rendono idoneo alla vita in quel paese, in modo tale da vivere in maniera positiva l'ambiente nel quale si trova immerso. Serve infatti anche un'attenta analisi dell'ambiente, sia lavorativo che a livello di Paese, per prendere poi le decisioni più corrette nella selezione dei dipendenti: è importante anche non tralasciare la sua famiglia e la sua vita privata, ossia inerente a ciò che esula dall'ambiente prettamente lavorativo.

Un aspetto peculiare dell'international human resource recruitment è il tenere in debito conto delle diverse legislazioni locali, in particolare per tutto ciò che concerne le regole sull'immigrazione (frequenti e rigide in molti paesi appositamente per limitare la concorrenza dei lavoratori stranieri), la tutela delle categorie protette, gli orari di lavoro, ecc...

3.2 La formazione

La formazione si configura come il processo che modifica le competenze dei collaboratori per aumentare la probabilità di raggiungimento degli obiettivi. Qualora si rilevasse un deficit di competenze è possibile decidere alternativamente o di selezionare nel mercato del lavoro un dipendente che le possiede, o di formare nel modo più appropriato un dipendente già presente in azienda.

La responsabilità maggiore per l'azienda nella gestione del personale internazionale è la preparazione degli espatriati e delle loro famiglie ad affrontare il viaggio e la successiva vita all'estero. Il dipendente va informato nel modo più dettagliato ed accurato possibile, soprattutto con un adeguato anticipo rispetto alla data di partenza, sulle caratteristiche del Paese a cui verrà destinato: la scelta di un preciso candidato piuttosto di un altro è sempre frutto di un ragionamento approfondito, molteplici ricerche ed indagini, non di un mero entusiasmo passeggero/estemporaneo.

Per tutti questi motivi, il primo passo nella formazione dell'expatriate è uno step puramente informativo: bisogna fornire al dipendente una panoramica completa del suo

futuro e di come sarà la sua vita, in modo da scongiurare un ritorno prematuro e aumentare le probabilità di successo risultanti dal trasferimento all'estero. Questa fase iniziale può culminare con una cosiddetta visita preliminare, ossia il dipendente viene mandato, in alcuni casi con il partner, nel Paese ospitante, così da permettergli di prendere una decisione in modo più sicuro e consapevole.

I percorsi formativi veri e propri invece si compongono di una didattica dedotta dalla teoria classica della formazione aziendale, si sviluppa infatti in quattro fasi⁴³:

- Determinazione dei fabbisogni di formazione interculturale (a livello organizzativo ed individuale)
- Definizione degli obiettivi e delle misure per determinare l'efficacia della formazione interculturale
- Sviluppo e messa in atto del programma di formazione interculturale
- Valutare il programma di formazione interculturale

Il primo criterio di selezione di un expatriate è il possesso di abilità tecniche e manageriali adeguate e coerenti col ruolo che sarà chiamato a ricoprire, le attività di formazione pre-departure si concentrano soprattutto sullo sviluppo di un'adeguata consapevolezza culturale; quest'ultima si compone di una comprensione dei comportamenti da adottare e ad aumentare la coscienza delle differenze e delle similarità fra le culture per permettere un più rapido processo di apprendimento. Per capire al meglio come strutturare un corso di formazione per gli expatriate si possono considerare due variabili principali:

- 1- Il grado di interazioni richieste nella cultura ospitante,
- 2- La somiglianza fra la cultura propria e quella del paese ospitante.

Chiaramente se le interazioni fra il soggetto e i membri del Paese ospitante sono basse e il grado di diversità fra le culture è esiguo, allora le attività di formazione pre-departure saranno minori e meno rigide (sarà viceversa nella situazione opposta).

⁴³ Dennis Briscoe, Randall Schuler, Ibraiz Tarique, *"International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises"*, New York, Routledge (Taylor&Francis Group), quarta edizione, 2012.

Sulla base di questo si possono quindi distinguere tre tipi diversi di formazione:

- 1) Information giving approach, che mira a trasferire una conoscenza di base con un livello relativamente basso di rigidità e rigore,
- 2) Affective approach, affronta anche la sfera emotiva ed emozionale delle persone,
- 3) Immersion approach, che va a ricoprire una vastità di argomenti e metodi, per garantire un alto livello di apprendimento.

Sono tutti programmi e percorsi istituiti per migliorare le capacità relazionali degli espatriati utili fino al livello necessario per un efficace svolgimento del loro lavoro.

Il livello 1 fa riferimento a formazioni che avvengono in meno di una settimana: sono rivolte generalmente a persone che hanno un incarico all'estero della durata inferiore ad un mese, con un rigore didattico molto contenuto. Lo scopo è di fornire alcune informazioni potenzialmente fondamentali sul Paese ospitante. Solitamente si tratta di un briefing culturale e socio-politico, con l'aggiunta di una conoscenza basica della lingua (quasi sempre l'inglese, di cui se ne verifica immediatamente la familiarità).

Il livello 2 punta ad una conoscenza più approfondita sia della cultura che della lingua, è finalizzato a formare persone che resteranno all'estero per un periodo che arriva circa ad un anno ed è richiesto un periodo di preparazione di minimo una settimana e che raggiunga la massima estensione di un mese. Le scelte operate in campo didattico mirano a far interiorizzare al partecipante alcuni principi di convivenza e di business del Paese in cui si recano.

Il terzo livello prevede una conoscenza molto più approfondita del Paese ospitante, della sua cultura, delle lingue, delle istituzioni, dell'economia e della politica. Il corso è rivolto a persone che pianificano di stare all'estero per un periodo variabile da 1 a 3 anni e l'obiettivo è trasferire all'espatriate i valori culturali, le normative e le consuetudini del Paese di destinazione, e renderli consapevoli dei potenziali contrasti e conflitti con il Paese di origine. Gli strumenti usati prevalentemente sono: gli assessment, le sperimentazioni sul campo, le simulazioni e il sensitivity training (una formazione specifica per la presa di coscienza dei propri limiti). Esistono anche approfondimenti riguardanti la cosiddetta "assistenza pratica" che mira a fornire informazioni amministrative, operative e di vita quotidiana inerenti anche alla famiglia e ai figli.

3.3 La valutazione

La valutazione del personale è competenza delle Risorse Umane ed è finalizzata a determinare il valore delle prestazioni, delle competenze e delle potenzialità dei singoli e dei loro team. Si vanno ad esaminare la posizione lavorativa, le competenze, i risultati ottenuti e il potenziale di ciascun lavoratore. Il sistema di valutazione è strettamente legato a molti altri sistemi di gestione (la formazione, la carriera, la remunerazione..) e li influenza in maniera piuttosto significativa. Sulla base delle varie valutazioni siamo in grado di definire la remunerazione del personale, si possono derivare i percorsi di formazione e delineare possibili ed eventuali scatti di carriera e passaggi di mansione per i lavoratori. Quando si applica questo complesso sistema ad un contesto globale, la complessità cresce esponenzialmente, dato che si vanno ad intersecare molte valutazioni e vari sistemi di gestione del personale.

A questi scopi si rivelano fondamentali tre aspetti sui quali la dimensione transnazionale ha un impatto importante:

- I criteri di valutazione adottati nei diversi Paesi,
- Gli attori del processo,
- Standardizzazione/personalizzazione del sistema (ossia il suo adattamento alla realtà locale).

3.3.1 I criteri di valutazione

La definizione dei criteri di valutazione delle prestazioni consiste di due azioni principali: la prima è la definizione dei criteri da adottare per procedere nella valutazione di una prestazione individuale, la seconda è una governance del sistema (ossia l'individuazione di chi deve definire questi criteri di valutazione).

Per quanto riguarda il primo punto si distinguono solitamente due diverse categorie di prestazioni:

- 1- Hard goals: obiettivi strutturali e tendenzialmente rilevabili in maniera oggettiva, come ad esempio la quota di mercato, il ROI, ecc..
- 2- Soft goals: sono gli obiettivi di tipo relazionale e comportamentale e sono più difficili da rilevare, come ad esempio lo stile di leadership, le capacità relazionali, ecc..

Il problema della governance consiste nel definire i ruoli all'interno del sistema di valutazione ed in particolare nel definire cosa viene valutato a livello corporate e cosa a livello locale. In relazione a questo, gli hard goals sono solitamente valutati al meglio direttamente dalla casa madre, invece i soft goals vengono valutati nei singoli paesi. In linea generale le persone, coloro che verranno designati come expatriate, devono essere valutate dal superiore gerarchico diretto, mentre per quanto riguarda i professionisti, la questione è più complessa: se vengono valutati e monitorati dal top management del paese di provenienza, chi valuta non ha una conoscenza diretta e concreta della performance del lavoratore, mentre se vengono valutati nel paese ospitante si va a perdere, nel giudizio, la visione globale della posizione della persona oggetto della valutazione. Risulterebbe forse più corretto quindi ricordare la distinzione fra soft e hard goals, ed assegnare i primi alla casa madre e i secondi invece alle filiali estere, riservando in ogni caso all'ufficio Risorse Umane dell'headquarter la supervisione complessiva del sistema.

Nelle imprese, per ragioni di equità si tende ad utilizzare delle procedure standard per la valutazione delle performance, escludendo quindi qualunque personalizzazione: nel contesto internazionale e addirittura globale le condizioni possono cambiare in maniera significativa da Paese a Paese ed è quindi necessario concedere dei margini di autonomia a ciascuna filiale almeno per ciò che è inerente agli obiettivi specifici del Paese. Questo comporta costi, problemi ed incomprensioni.

In base al grado di autonomia di cui godono le subsidiaries, si distinguono due diversi approcci: uno definito di tipo convergente, ossia quando i sistemi di valutazione sono facilmente trasferibili dalla casa madre alle sussidiarie e quindi si adotta un unico modello per tutti quanti; o uno definito di tipo divergente quando, al contrario, si riconosce a ciascun Paese la possibilità di personalizzazione.

Il primo approccio si adatta bene quando le differenze fra le Nazioni sono modeste nei campi dei processi di controllo, delle responsabilità e dei metodi di compensazione dei dipendenti; quindi, a fronte delle differenze culturali si ritiene comunque si possa convergere verso alcune pratiche oggettivamente migliori.

Il secondo approccio tende ad affermarsi nel momento in cui le differenze culturali sono importanti e sostanziali nella gestione delle risorse umane e le caratteristiche che rendono unici i diversi Paesi devono essere valorizzate e non, al contrario, appianate.

Esistono dei sistemi di incentivazione aziendale in ottica internazionale, che mirano ad attrarre e mantenere dipendenti qualificati per lavorare all'estero, e a favorire i trasferimenti fra la casa madre e le sedi straniere e stabilire e mantenere un sistema di compensation ragionevole e consistente, sia in patria che all'estero, nel rispetto di un equilibrio economico complessivo. Ci sono alcuni problemi⁴⁴ riguardanti l'incentivazione a livello internazionale, come ad esempio la difficoltà nel mantenere la coerenza fra le remunerazioni dei manager internazionali che si trovano in diversi paesi, e talvolta non si riesce ad assicurare sempre il giusto livello di flessibilità nei metodi di retribuzione in modo da gestire le differenze fra i diversi contesti ambientali. Uno degli ostacoli maggiori è rappresentato dalla legislazione locale e dalle condizioni specifiche dei diversi contesti, che influenzano in modo significativo i salari e tutte le altre componenti della remunerazione.

3.3.2 La remunerazione e le sue componenti

Il pacchetto remunerativo previsto per un expatriate si compone di: retribuzione e premi, il trasloco, l'assistenza, la previdenza e i benefit.

La retribuzione si suddivide in:

- Salario base: si tratta della remunerazione fissa, il cosiddetto salario base. Serve come punto di riferimento per le componenti accessorie della remunerazione riconosciuta agli espatriati, oltre ad essere la base su cui vengono calcolati i contributi pensionistici.
- Incentivi: spesso gli expatriate ricevono un premio sul salario base, come incentivo o per compensare eventuali ostacoli causate dal trasferimento. Gli incentivi sono soggetti a variazione, in base alle differenze fra i Paesi: servono infatti a riequilibrare queste ultime.
- Indennità: diverse dagli incentivi in quanto sono delle somme compensative riguardanti gli standard di vita nei diversi Paesi. Servono come incoraggiamento ad accettare un impiego internazionale, mantenendo al contempo gli standard a cui erano abituati nel paese d'origine. Ci sono indennità per compensare i diversi cost of

⁴⁴ Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.58.

living dei diversi paesi (ad es: inflazione) e le indennità di alloggio, in quanto ogni expatriate è costretto a sostenere delle spese extra/aggiuntive per un nuovo alloggio all'estero.

Per quanto concerne invece la remunerazione per quanto riguarda il trasloco dei lavoratori, sono previsti dei viaggi (possono essere uno o più) per trovare una nuova abitazione, noleggiare un veicolo. Da non dimenticare inoltre alcune spese accessorie come ad esempio quelle riguardanti l'ottenimento dei documenti, le vaccinazioni necessarie, il trasporto di cose ed animali..

Sotto la voce di assistenza, previdenza e benefit troviamo le spese che riguardano il collocamento del coniuge/convivente (riconosciuta per compensare i redditi persi dal coniuge per effetto del trasferimento all'estero), quelle riguardanti l'istruzione dei figli (lezioni, libri, trasporti..); infine quelle forse più importanti, relative alla spese sanitarie. Spesso la sanità pubblica deve necessariamente essere integrata da un'assicurazione privata, di cui l'impresa può farsi parzialmente o totalmente carico.

3.4 Più attenzione alla vita privata dei dipendenti

Una tematica centrale da affrontare è quella che viene denominata come “dual career couples”, ossia il duplice dilemma di carriera: si configura come il coinvolgimento nella carriera del partner dell'espatriato. Un gran numero di incarichi all'estero falliscono a causa di problemi del coniuge e dei familiari: se i familiari dell'espatriato hanno problemi di adattamento all'estero, anche l'expatriate di conseguenza avrà problemi, che potrebbero tradursi in un rimpatrio anticipato.

I problemi posti dal dual career couples possono essere fronteggiati seguendo due metodologie alternative:

- 1- Alternative assignment: questo comprende tutte quelle azioni mirate a consentire all'expatriate di svolgere il suo incarico all'estero senza trasferire la famiglia. Può esserci il caso in cui il lavoratore si reca all'estero da solo e la società lo sostiene in questa transizione, può essergli assegnato un incarico di breve durata, oppure una nuova mansione che preveda viaggi frequenti ma nessun trasferimento. In ultima, con l'avvento delle nuove tecnologie, viene usato con sempre crescente frequenza, il

virtual assignment: un incarico virtuale, grazie al quale l'expatriate può gestire a distanza i propri compiti all'estero.

2- Family friendly policies: entro questo approccio sono inclusi tutti gli interventi che mirano a supportare il coniuge a trovare un'occupazione all'estero. È possibile quindi favorire l'assunzione del coniuge in una delle imprese del proprio network (vedi clienti, fornitori..), nella stessa impresa del partner, oppure appoggiarsi ad un servizio di placement per cercare un nuovo lavoro.

4. I rischi principali

Il rischio maggiore quando avviene un processo di trasferimento all'estero è il fallimento, che viene definito come “*the inability of the expatriate or repatriate to perform according to the expectations of the organizations*”⁴⁵.

Questa definizione non si limita quindi al semplice espatrio, ma aggiunge un'ulteriore eventualità: il rimpatrio. Il rischio si definisce così attraverso una duplice strada: sottoperformance e turnover disfunzionale.

Solitamente le conseguenze del fallimento in un business internazionale sono più gravi che in un business domestico: l'insuccesso di un espatriato o le eventuali “sottoperformance” generano alti costi diretti (dal salario base, ai costi di training, per finire con le spese di viaggio e la ricollocazione del dipendente) per la casa madre. esiste anche una forte complessità decisionale, generata dalla molteplicità delle culture, dei sistemi legali e regolatori, dei sistemi educativi e sociali che compongono così un panorama molto variegato e entro il quale è complicato districarsi.

Il fallimento dell'expatriate viene sempre considerato, inizialmente, solo come il “*premature return*”, ma questa definizione si rivela semplicistica in quanto l'espatriato potrebbe altresì rimanere all'estero per tutto il periodo previsto, ma ciò può non costituire necessariamente un successo, infatti la sua permanenza potrebbe essere caratterizzata da una scarsa performance.

⁴⁵ Anne-Wil Harzing, Claus Christensen, “*Expatriate Failure: Time to Abandon the Concept?*”, Career Development International, University of Melbourne, Giugno 2004, pp. 616-626.

PARTE II: IL RESHORING

CAPITOLO 1- IL CAMMINO DI RITORNO

1- Nascita ed evoluzione del fenomeno

Dopo quanto descritto nel secondo paragrafo del capitolo 1, ricordiamo ancora come la tendenza a delocalizzare abbia preso piede in modo davvero molto rapido e le imprese vi siano dedicate con rinnovato slancio dagli anni '60 in avanti: questo era stato fatto all'epoca per mantenere e costruire man mano una posizione di vantaggio competitivo internazionale, sia attraverso investimenti diretti sia attraverso le esternalizzazioni. Purtroppo però, la maggior parte delle operazioni è stata posta in essere sulla scorta dell'entusiasmo, senza avere un'adeguata e corretta visione di tutti i costi che le stesse comportavano, sopravvalutandone, talvolta, i benefici.

Dopo averne enumerato i possibili vantaggi, si è rivelato corretto trattare anche i rischi direttamente collegati alla strategia adottata, con specifico riferimento a quelli strategici ed operativi. Si tratta, per la maggior parte, di rischi e costi correlati ad una complessa serie di fattori; ne ricordiamo solo alcuni che poi si possono declinare in un'ulteriore molteplicità di cause: la scarsità e la possibile perdita di controllo relativa ad informazioni critiche, la scarsa tutela della proprietà industriale, l'adozione di comportamenti opportunistici del fornitore nell'aggiramento della proprietà intellettuale oggetto dell'esternalizzazione, il mancato coordinamento fra le attività geograficamente disperse e la casa madre e la differente cultura del Paese di destinazione.

Qualora questi rischi poi si concretizzino, dando quindi luogo a tutti quei costi che rendono antieconomica e svantaggiosa la scelta delocalizzativa, le imprese valutano ulteriori alternative, talvolta decisamente radicali ma necessarie, come per esempio la chiusura della sede estera con il successivo ritorno in patria di tutte (o soltanto alcune) parti di attività precedentemente delocalizzate; ragion per cui, qualora in definitiva l'offshoring si rivelasse più problematico di quello che ci si era effettivamente prospettato, molte aziende decidono di tornare sui propri passi, scegliendo la strada inversa: il rimpatrio dei settori e delle attività trasferite all'estero.

Questo processo viene genericamente definito *reshoring*.

Già nel 1990 Jungnickel⁴⁶ aveva classificato questi avvenimenti con il termine *"return location"*: era un fenomeno, se tale si poteva definire, del tutto nuovo. Scopri come trovasse una sua precisa collocazione nelle vicissitudini storiche dell'economia internazionale, infatti ha assunto particolare rilievo nel periodo post crisi del 2008. La maggior parte degli studiosi si sono spesi sull'imponente rientro che a cui abbiamo assistito nel settore della manifattura: si tratta di un ambito caratterizzato da una filiera particolarmente lunga ed articolata, ove risultava facile ed apparentemente conveniente delocalizzare una o più fasi.

La locuzione coniata dallo studioso tedesco fu poi usata in accostamento ad una moltitudine di eventi diversi per tutto il decennio successivo:

- Le decisioni di rimpatrio integrale nella prospettiva della sussidiaria estera o di una sua singola funzione,
- Le decisioni riguardanti il rimpatrio delle attività con enfasi posta sulla governance attuata nel paese della casa madre (esternalizzazione o sito produttivo di proprietà),
- Le decisioni di totale o parziale chiusura delle attività estere.

1.1 Trend e dimensione del fenomeno nel panorama internazionale

Una prima considerazione necessaria è che la portata e la dimensione del reshoring non è in alcun modo paragonabile a quella dell'offshoring. Nel 2016 infatti l'ERM⁴⁷ ha scritto questo a riguardo del reshoring: "it appears to be a relatively minor phenomenon. While there may have been some signs of an increase in reshoring in the early days of the recession, there is no indication that it has continued to rise"

Malgrado ci sia stato un oggettivo incremento nelle casistica inerente il reshoring e un crescente interesse verso la materia da parte degli studiosi e dei policy maker, ad oggi i casi restano contenuti in numero: sono presenti numerose difficoltà nel raccogliere una statistica affidabile, spesso infatti si riescono ad intercettare solo alcuni dati secondari, non sempre facilmente rintracciabili. La decisa contrazione degli investimenti diretti esteri a livello globale osservata dal 2008, non ha portato ad un correlato incremento nei

⁴⁶ Francesca Faggioni, *"Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri"*, Franco Angeli, 2020, pag. 78.

⁴⁷ Report ERM : http://publications.europa.eu/resource/cellar/ecc4031a-e921-11e6-ad7c-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2

casi di reshoring. Abbiamo assistito invece ad una netta contrazione dei benefici derivanti dall'offshoring e della pratica, sempre più diffusa fra le imprese, di ricorrere a modalità di investimento estero asset light (spesso insondabili dalle statistiche).

2. Il reshoring negli Stati Uniti

Il reshoring coinvolge tutto il mondo occidentale, con punte significative proprio nel nostro paese, ma nasce originariamente negli Stati Uniti, dove è stato fortemente supportato dal governo⁴⁸.

I motivi per cui l'America è stato uno dei paesi ove il fenomeno del reshoring si è manifestato con maggior intensità sono molteplici: c'è stato un progressivo impoverimento del settore manifatturiero (a causa dei programmi di offshoring degli anni '90 verso la Cina, il Messico e la Thailandia), una forte tendenza alla terziarizzazione dell'economia, i benefici economici derivanti dagli investimenti in alcuni Paesi ora vengono meno, come diretta conseguenza degli incrementi salariali riscontrati nei Paesi destinatari degli investimenti negli ultimi anni. Le delocalizzazioni hanno assunto a quel punto, agli occhi dell'opinione pubblica, una certa impopolarità in relazione all'aumento dei tassi di disoccupazione in seguito alla crisi del 2007-2008. È stato creato un sistema di incentivi pubblici per favorire il rientro delle attività precedentemente delocalizzate all'estero; infatti il rilancio della manifattura e il sostegno dei livelli occupazionali sono stati solo alcuni dei capostipiti della campagna elettorale per il secondo mandato del presidente Obama nel 2012. Puntavano alla creazione di un clima generalmente favorevole al reshoring, all'indipendenza energetica (in modo da ridurre i costi energetici) e ad incrementare i rapporti fra ricerca ed impresa.

Un altro elemento determinante è stata la creazione di *reshoring Initiative*⁴⁹, organizzazione fondata nel 2010 da Harry Moser, esperto di manufacturing americano e supportata da 27 aziende e associazioni di categoria. Il suo obiettivo consisteva nel riportare posti di lavoro negli Stati Uniti, anche grazie all'utilizzo gratuito di un software, chiamato "Total cost of ownership estimator", il quale permette agli utenti di stimare il costo reale delle operazioni di offshoring. Vengono inoltre pubblicizzati i

⁴⁸ Andrea Martone, "Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia", Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.74.

⁴⁹ <https://www.reshorennow.org/>

successi degli imprenditori che sono tornati negli Stati Uniti: il reshoring americano ha una forte connotazione sia culturale che politica, ed è accompagnato da iniziative con un forte impatto mediatico. La casa Bianca ha celebrato con cerimonie ufficiali le aziende rimpatriate, proprio come se fossero degli eroi nazionali; il “Maker Fair” è una fiera del settore che omaggia una nuova generazione di makers socialmente responsabili che producono negli USA. Ad oggi il reshoring rappresenta un trend decisamente in crescita, anche se il suo impatto è ancora limitato e non diffuso su larga scala.

3- Alcune dovute confutazioni

Esistono alcune argomentazioni considerate “sistemiche”⁵⁰ che vengono tipicamente addotte a favore dell’offshoring:

- 1- È un fenomeno che genera ricchezza nel paese di provenienza delle imprese delocalizzate, in quanto si assiste ad un considerevole risparmio sui costi industriali,
- 2- Favorisce la crescita economica su scala mondiale in quanto genera un “beneficio incrociato”, grazie al commercio che si innesca fra Paesi avanzati e Paesi in via di sviluppo,
- 3- Permette la specializzazione delle economie-paese, ossia ogni Paese acquisisce maggiori competenze in un dato settore e scambia i propri prodotti con gli altri.

3.1 L’offshoring produce ricchezza nel Paese di provenienza

Il beneficio principale dell’offshoring è il risparmio che si genera, specialmente se si parla di costi di produzione, e ciò consente maggiori profitti alle imprese che decidono di intraprendere il percorso della delocalizzazione.

Questo è quello che dovrebbe succedere, nella realtà poi il beneficio non sempre si realizza nella misura attesa: infatti, dopo un primo momento, le imprese notano come i

⁵⁰Con argomentazione sistemica si intendono i motivi che hanno impatto sull’intero sistema socio-economico e non riguardano i vantaggi di un singolo soggetto economico.
Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.77.

vantaggi siano momentanei. Come possiamo leggere nel rapporto Ventoro⁵¹ del 2005, il risparmio medio sul costo del lavoro è leggermente inferiore al 10% (bilanciando il vantaggio dell'utilizzo di lavoro meno costoso con gli svantaggi di varia natura in termini di produttività e coordinamento). In aggiunta a questo, è evidente come il 28% degli investimenti offshore in realtà ha portato ad un aumento dei costi complessivi e il 25% non ha generato alcun risparmio. La maggior fonte di creazione di valore per gli Stati Uniti deriva dai salari e dalla loro netta riduzione: questo produce un maggior profitto per gli imprenditori ma non va ad incidere minimamente sul reddito nazionale, in quanto la perdita di salario dei lavoratori compensa/bilancia la crescita di utili delle imprese. Quello che avviene è un semplice trasferimento di reddito, dai lavoratori agli azionisti, concentrando sempre più la ricchezza nelle mani di pochi fortunati: ne beneficiano così pochissime persone, senza alcuna crescita sistemica a livello globale. Pochi risparmi e per di più distribuiti in modo iniquo generano più disuguaglianze e più effetti negativi, che finiscono per prevalere nettamente su quelli positivi.

3.2 La crescita economica

In primo luogo iniziamo spiegando cos'è il beneficio incrociato citato al secondo punto del paragrafo precedente: i paesi emergenti beneficiano della ricchezza generata dalle attività imprenditoriali offshored (es: posti di lavoro, sviluppo tecnologico..), mentre i Paesi avanzati beneficiano della crescente domanda dei loro prodotti proveniente proprio dai Paesi in via di sviluppo.

In altri termini, i paesi in via di sviluppo dovrebbero, grazie all'offshoring, accrescere il loro livello di reddito ed iniziare ad acquistare prodotti finiti dai paesi avanzati, diventando, in tal modo, mercati appetibili per le imprese occidentali.

Prima di sostenere questo, bisognerebbe accertarsi che sotto i marchi occidentali il valore aggiunto sia stato effettivamente generato in Occidente: infatti, spesso, la maggior parte del valore aggiunto di questi prodotti è stato realizzato in paesi emergenti, esattamente ove le imprese avevano delocalizzato la loro produzione.

⁵¹Ventoro è una società fondata per compiere ricerche di mercato e per supportare professionalmente aziende europee e americane desiderose di avviare e gestire iniziative di offshoring-outsourcing; la sua sede si trova a Portland, in Oregon.

Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.77.

La crescita della ricchezza nei paesi del terzo mondo va valutata con molta attenzione ed uno sguardo particolarmente critico: la redistribuzione dei redditi in molti paesi è assolutamente iniqua. In città che sembrano essere nel pieno di un boom economico come Bangalore, con un occhio più attento si può facilmente notare come gran parte della popolazione soffra di bassi salari e sotto-disoccupazione. Un discorso simile si può fare riguardo la crescita dell'industria tessile messicana: la ricchezza generata dalle attività di fornitura di beni e servizi alle grandi imprese statunitensi, va ad esclusivo beneficio di una piccola minoranza, o meglio chiamarla élite locale, direttamente collegata ai clienti statunitensi. Al contempo, la maggior parte della popolazione versa in condizioni di povertà quasi assoluta, a causa dei modesti salari che ricevono e non riescono in tal modo ad uscire dal loro stato attuale di miseria. Si configura così un altro dato che va ad aumentare le iniquità, una sbagliata divisione delle ricchezze esistenti causa una sempre crescente disuguaglianza e non si creano in questo modo le basi per creare un ricco mercato interno dove finalmente possa affacciarsi anche la maggioranza della popolazione.

I dati a livello macroeconomico dimostrano come la ricchezza complessiva nei Paesi in via di sviluppo sia cresciuta, ma sono stati prodotti benefici che possiamo tranquillamente definire marginali nei Paesi avanzati (oscillazioni momentaneamente più favorevoli nel medio periodo possono esserci ma non sono da considerare indicative).

3.3 La specializzazione mondiale

Nel terzo elemento a sostegno della tesi secondo cui l'offshoring implementa la redistribuzione dei ruoli su scala mondiale, vediamo come il commercio globale dovrebbe permettere ai Paesi industrializzati di specializzarsi in lavori altamente qualificati, decentrando ai Paesi emergenti i lavori con più basso margine di guadagno. L'offshoring riesce a creare dei "lavori complementari" su scala mondiale: mentre i Paesi industrializzati si occupano di tutto ciò che riguarda la progettazione, il design, la logistica e i servizi ad alto margine, decentrano la produzione nei Paesi del terzo mondo. Negli anni si è poi appreso che le conoscenze ad alto valore aggiunto, i know-how più specifici e le competenze raramente rinvenibili sul mercato non sono facilmente replicabili e quindi una delocalizzazione efficace risulta difficilmente attuabile; le

imprese preferiscono sopportare ed accollarsi un costo del lavoro molto elevato pur di avere a disposizione i professionisti migliori in determinati ambiti. Se si verificasse quindi un'effettiva redistribuzione dei compiti in tutti i settori offshored, i lavoratori coinvolti potrebbero ambire a posizioni con meglio retribuite, le famiglie avrebbero a disposizione più ricchezze/maggior disponibilità economica e il prodotto interno lordo dei/nei paesi industrializzati aumenterebbe.

Eppure, a discapito di come possa sembrare, i dati conducono nella direzione opposta: Kletzer⁵², nel 2001, dimostra come le perdite dovute alla delocalizzazione nei sistemi economici occidentali siano notevoli e soprattutto persistenti nel tempo:

“I estimate that 6.4 million manufacturing workers were displaced from highly import-competing industries over the 1979-1999 period; about 17 million manufacturing workers were displaced overall during the same period.

[...]

Nearly as many workers lost manufacturing jobs during 1979-1999 (16.8 million) as were employed in manufacturing in 1999 (18.5 million)”

Perciò i paesi avanzati hanno molto poco da guadagnare dall'offshoring rispetto agli obiettivi prefissati inizialmente: poi, in concreto, i guadagni sono molto più bassi e marginali e i benefici che si realizzano sono dislocati solitamente solo nel breve periodo. La conseguenza diretta di questo è che sia gli operatori economici sia i decisori politici hanno maturato la consapevolezza degli effettivi limiti dell'offshoring, con un sempre maggior interesse verso l'opzione opposta: il reshoring.

4. Le principali motivazioni del ritorno in patria: una conseguenza degli hidden cost dell'offshoring

Con il passare del tempo le imprese che prima avevano intrapreso un percorso di delocalizzazione hanno iniziato a notare un progressivo ma inesorabile erodersi dei

⁵² LORI G. KLETZER, *Globalization and American Job Loss: Public Policy to Help Workers*, Perspectives on Work, University of Illinois Press on behalf of Labor and Employment Relations Association 2002, Vol. 6, No. 1 (2002), pp. 28-30 in Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.80.

vantaggi di costo, o più semplicemente l'insorgenza, non gradita e inattesa, di altri tipi di costi/oneri che prima non avevano preso in considerazione e che però possono incidere notevolmente sui reali benefici dell'offshoring. Alcuni eventi critici particolari possono portare alla necessità di riconsiderare attentamente le precedenti scelte di delocalizzazione; tali avvenimenti possono essere fatti risalire a due macro-categorie principali:

- 1- I fattori di costo mutano. L'impresa si trova a fronteggiare alcuni cambiamenti inerenti ai fattori di costo che prima risultavano molto più vantaggiosi ed ora il gap va riducendosi di molto (e molto in fretta);
- 2- L'incidenza degli hidden cost. La casa madre scopre la concreta e quantificabile incidenza dei costi che precedentemente non erano stati considerati né tantomeno calcolati (fra i quali troviamo la scarsa qualità delle produzioni delocalizzate, le importanti differenze culturali, la dispendiosa e complicata gestione della GVC⁵³), ma sono in grado di spostare notevolmente l'ago della bilancia riguardo i vantaggi derivanti dalla decisione di offshoring.

È necessario precisare che i costi preventivati, in una qualunque operazione economica, si dividono in *direct costs* e *hidden costs*: i secondi li abbiamo già incontrati mentre i primi sono i costi diretti della produzione, più facilmente calcolabili. Hanno un impatto immediato sul prezzo del prodotto finito e si compongono per lo più del costo della manodopera, dell'acquisto di materie prime, della logistica, del costo dei componenti e del packaging. Si tratta perciò di oneri evidenti che possono essere scandagliati attentamente e sottoposti ad un'accurata analisi, permettendo in tal modo di realizzare un risparmio quantomeno consistente, in caso si decidesse di delocalizzare la produzione.

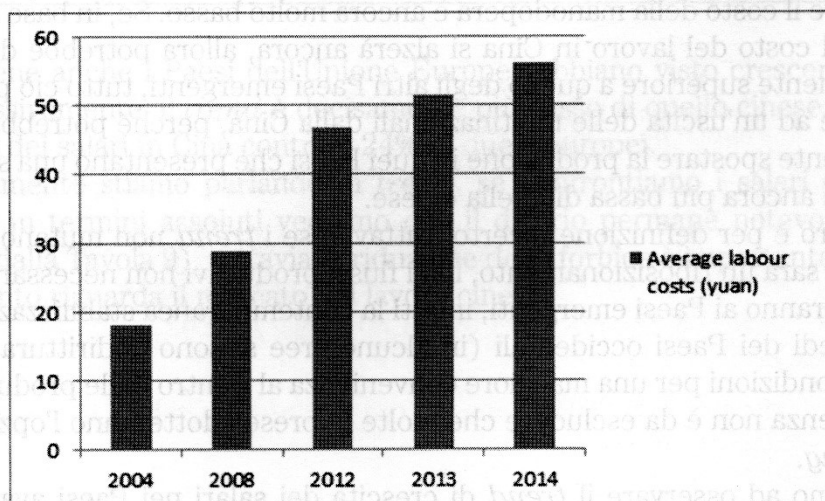
4.1 I cambiamenti nei fattori di costo

In alcuni paesi meta di delocalizzazione si è assistito ad un aumento decisivo del costo del lavoro. Sicuramente fra i primi da citare troviamo la Cina: se prima era garante di

⁵³ Global Value Chain: L'intera gamma di attività (progettazione, produzione, marketing, distribuzione e supporto al consumatore finale, ecc.) che sono divise tra più imprese e lavoratori in spazi geografici diversi per portare un prodotto dalla sua concezione al suo uso finale e oltre (includendo l'assistenza al cliente nel momento post-vendita).

costi produttivi molto contenuti, specie a causa di un costo della manodopera molto basso, ora quest'ultimo si è moltiplicato: i salari sono aumentati del 10% fra il 2000 ed il 2005, per poi procedere nella crescita ad un tasso compreso fra il 15% e il 20% annuo fino al 2010.⁵⁴

Tavola 7 - Crescita media salariale annua (grandi città) cinese



Fonte: Elaborazione dell'autore su National Bureau of Statistics of China.

Da Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016.

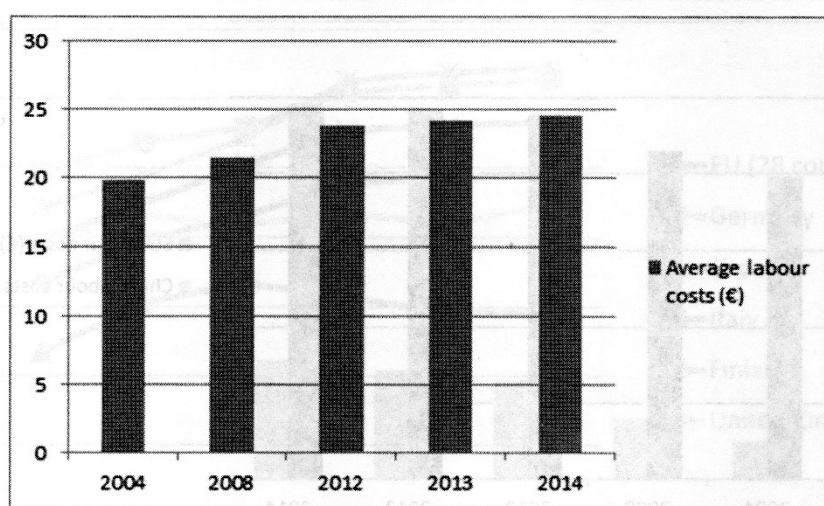
Lo stipendio medio dei lavoratori dipendenti nelle aree urbane della Cina nel 2020 ha visto una crescita malgrado l'epidemia di Covid-19. Invece, nei settori non privati, lo stipendio medio dei dipendenti nelle aree urbane è aumentato del 5,2% arrivando addirittura a 97.379 yuan (circa 15.155 dollari), mentre nel privato lo stipendio medio annuo si è attestato a 57.727 yuan (circa 9.000 dollari), in crescita del 5,3%.⁵⁵

⁵⁴Douglas Honher, Harold L. Sirkin, Michael Zinser, *“Made in America, again. Why manufacturing will return to the U.S.”*, The Boston Consulting Group, Agosto 2011 in Silvia Grappi, *“Il reshoring visto dal consumatore. Sfide ed opportunità per l'impresa”*, Milano, FrancoAngeli, 2016, pag.43.

⁵⁵ https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/dalla_cina/2021/05/19/cina-crescita-salari-lavoro-dipendenti-nelle-citta_d10a2015-965d-4d99-a9a8-518357cad695.html

La media salariale annua del settore manifatturiero cinese continua inesorabilmente ad aumentare e non si tratta di un fenomeno accidentale: le aspettative dei lavoratori cinesi stanno crescendo e i nuovi modelli di consumo che si vanno affermando nella società occidentale richiedono salari più elevati, a cui si associa un aumento della consapevolezza del valore del lavoro, i lavoratori sono meno disposti a svolgere le loro mansioni ripetitive e poco motivanti per una moltitudine di ore all'interno di fabbriche, talvolta addirittura poco salubri e rischiose per la salute. Chi lavora è sempre più conscio dei diritti di cui gode e li rivendica, costringendo i titolari a notevoli concessioni: come accadeva in Italia negli anni '60-'70, ora lo vediamo replicato nella minoranza avanzata dei Paesi in via di Sviluppo. L'esito combinato di questi due trend ha fatto ridurre drasticamente la forbice fra i livelli salariali: un tasso di crescita simile a quello cinese va erodendo molto rapidamente il differenziale di costo precedentemente conveniente, favorendo di conseguenza il trend contrario, ossia una rilocalizzazione da parte delle imprese occidentali delle loro attività in patria. Complessivamente, il livello medio dei salari nei Paesi in via di Sviluppo è in crescita costante e neanche troppo lenta da anni, mentre nei Paesi sviluppati è stabile (se non addirittura in calo o comunque non proporzionato all'aumento del costo generale della vita) dall'inizio della crisi del 2008.

Tavola 8 - Media salariale annua (28 Paesi) Unione Europea



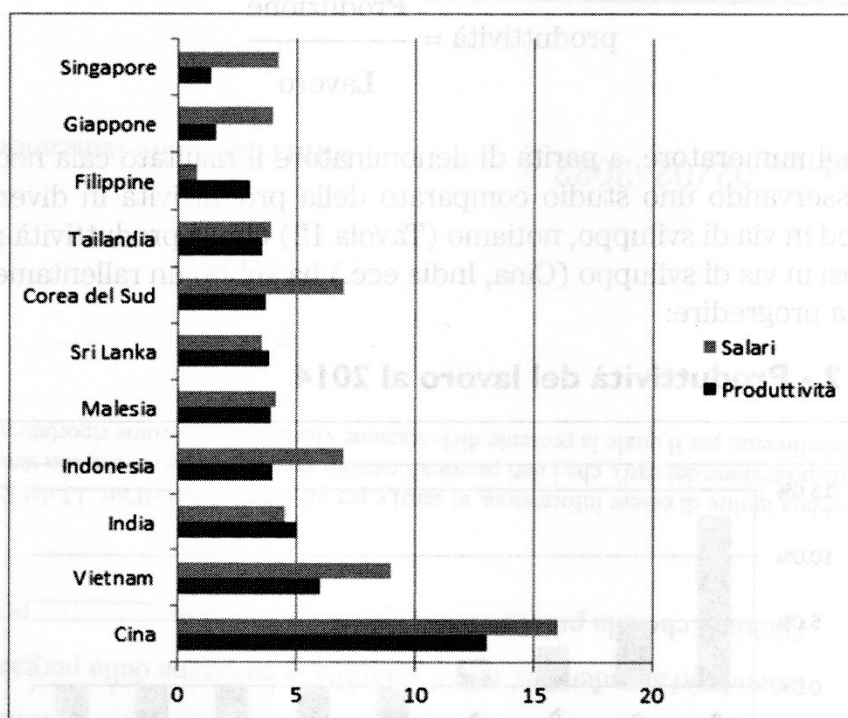
Fonte: Elaborazione dell'autore su Eurostat.

Da Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016.

Da precisare come questo non avvenga in tutti i paesi e vanno fatte delle distinzioni con uno sguardo più critico alla questione: pur in aumento, il costo della manodopera si mantiene, per gli standard occidentali, molto basso ad esempio in Sri Lanka e Bangladesh. Le multinazionali potrebbero quindi optare, come molte hanno già fatto, per un'uscita dalla Cina ed una migrazione verso altri paesi. Il futuro resta molto incerto per definizione, si veda ad esempio la crisi del 2008 o la più recente pandemia di Covid-19, eppure, se i trend non mutano (e non ci sono segnali in merito), avverrà certamente un riassetto: nonostante questo i flussi produttivi non è detto si rivolgano ai paesi emergenti, per l'appunto abbiamo assistito ad una generale stabilizzazione dei salari medi nei paesi occidentali, per cui non è da escludere una maggior convenienza (da ponderare) al rientro delle produzioni. In questa panoramica i salari italiani si collocano esattamente nella media degli altri partner europei: è avvenuta una crescita graduale fino al 2012 e poi un generico rallentamento, anche se va sottolineato/precisato che il costo del lavoro nel nostro paese è salito a causa dell'elevata pressione fiscale, la quale è meramente a carico delle imprese e non va a beneficio di alcun lavoratore: si parla infatti di "costi non salariali", ossia tasse che gravano sui datori di lavoro e a cascata dei dipendenti che non hanno poi un'effettiva traduzione in un aumento di stipendio.

Considerando inoltre il continuo miglioramento a cui si assiste nelle fabbriche situate nei paesi industrializzati grazie ad un crescente ricorso all'automazione e alla robotica e ad una miglior gestione delle risorse durante il processo produttivo (ridimensionando così gli scarti e resi), il costo effettivo di produzione dei Paesi occidentali non è più così distante. Il tema della produttività del lavoro è da sempre centrale in ogni disquisizione: si tratta del rapporto fra la produzione (ossia la quantità di merci prodotte) e il numero di lavoratori (o totale di ore lavorative) necessarie per realizzare una certa produzione. Parlando invece di Paesi, la produttività si misura in termini di PIL su forza lavoro (oppure ore lavorate). Come sopraccitato, la produttività può essere implementata ed aumentata mediante l'uso di macchinari più efficienti od una miglior organizzazione della supply chain. Facendo un ulteriore passo avanti, se si confronta lo sviluppo della produttività con l'incremento del costo del lavoro, i dati cambiano in modo significativo:

Tavola 13 - Produttività del lavoro e crescita dei salari nei Paesi in via di Sviluppo



Fonte: Asian Development Bank.

Da Andrea Martone, "Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia", Milano, Wolters Kluwer, 2016.

In alcune nazioni del terzo mondo è avvenuta una crescita continuativa dei salari, bilanciata da un incremento della produttività, vedi Sri Lanka, Filippine ed India. In qualche altro paese come la Cina o l'Indonesia, l'aumento salariale è aumentato ad una velocità maggiore rispetto alla produttività, a dimostrazione di come l'investimento estero sia diventato improvvisamente, in quelle destinazioni, meno conveniente rispetto a prima.

Un ulteriore costo in crescita è quello inerente ai trasporti: dipende strettamente dalla tipologia di merce (peso e dimensione dei prodotti da trasferire determinano forti oscillazioni dei prezzi) e dalla distanza da coprire. Le considerazioni su questi oneri vanno fatte con consapevolezza e cognizione di causa; la prossimità al cliente è un parametro di valutazione relativo: se dall'Italia delocalizzo in Messico con l'obiettivo di

aumentare la mia clientela negli Stati Uniti allora mi avvicinerò, se mi dirigo verso la Cina ottengo l'effetto contrario, ossia mi allontanano.

Subito questi costi erano considerati accessori e contingenti alla strategia di offshoring, in quanto venivano largamente compensati dai vantaggi ottenuti per merito della delocalizzazione delle attività d'impresa. Le risorse energetiche hanno visto lievitare i loro prezzi in modo considerevole.

Un fattore di costo particolarmente soggetto a cambiamenti anche molto rapidi/repentini e assolutamente non prevedibili, è il sistema di tassazione e la normativa tributaria dei diversi paesi: esistono tasse nazionali e tasse locali che possono modificare in modo anche sostanziale l'*effective tax rate* (ossia la pressione fiscale rispetto all'imponibile) delle nazioni. Bisogna considerare, se si valuta la concreta convenienza fiscale della delocalizzazione, l'estrema variabilità e imprevedibilità di questi elementi. L'Italia si posiziona fra gli ultimi in classifica (rispetto all'Europa e al resto del mondo) come attrattività e convenienza fiscale: i paesi europei, nella varietà della moltitudine delle policy nazionali, sono orientati, almeno in teoria, verso una riduzione della pressione fiscale per aumentare la loro attrattività e l'Italia segue questa tendenza (per lo meno in teoria). La quasi totalità dei paesi europei non presenta una pressione fiscale tanto forte da giustificare una migrazione delle imprese per motivi riguardanti la tassazione, anzi al contrario esistono nazioni estremamente attrattive da un quel punto di vista. In Italia invece questo non succede, anzi è uno dei più grandi ostacoli per il rientro delle produzioni delocalizzate: la pressione fiscale si aggira mediamente attorno al 60%.

4.2 L'incidenza determinante degli hidden cost

Nella categoria degli hidden cost viene solitamente annoverata la totalità dei costi che nei prospetti e in tutte le valutazioni svolte prima di intraprendere la strada della delocalizzazione non era stata neanche lontanamente ponderata, per errore, disattenzione, superficialità o semplice ignoranza delle problematiche che potevano presentarsi. L'impatto di questi oneri porta, nella maggior parte dei casi, a ridimensionare notevolmente i vantaggi dell'offshoring, portando le imprese nella direzione opposta, ossia una rilocalizzazione delle attività in Patria.

In questo insieme/in questa serie di costi rientrano anche tutte le problematiche riscontrate dall'impresa nella gestione della GVC e il plausibile incremento dei costi connessi; la gestione della logistica e dell'intera catena distributiva dei prodotti è diretta responsabilità dei manager e della loro abilità nell'ottimizzazione delle risorse e nella scelta dei fornitori migliori: a loro spetta l'intera gestione della supply chain⁵⁶.

Uno dei primi elementi da considerare è la qualità del prodotto, per moltissime imprese si tratta di un fattore competitivo fondamentale che deriva in primo luogo dalle materie prime utilizzate e subito dopo dal processo produttivo implementato. Nel momento in cui si sceglie la via della delocalizzazione, spesso ci si trova a scontrarsi con molte incognite e rischi riguardanti la qualità dell'output finale. La gestione si complica ulteriormente se i Paesi scelti per l'offshoring sono molto distanti dalla madre patria sia fisicamente che culturalmente.

Un ulteriore risvolto negativo alla scarsa qualità dei prodotti finali lo troviamo nell'impatto degli eventuali costi di stoccaggio e magazzino che comportano: spesso la distanza fra luogo dove si produce ed effettivo luogo di vendita o la casa madre obbligano l'impresa a propendere per una maggior quantità di prodotti presente in deposito al fine di scongiurare "rotture di stock"⁵⁷ (esaurimento di un dato articolo in magazzino o nel punto vendita dovuto ad una cattiva gestione delle scorte. Non avendo a disposizione la merce oggetto di richiesta da parte del cliente, l'azienda subirà degli effetti negativi nei termini di mancate vendite, percezione di affidabilità e fedeltà al brand). L'insorgere di un difetto o di un problema legato alla qualità del prodotto stoccato ha un peso molto rilevante in termini di costi di magazzino, specie se confronto questa eventualità con il caso in cui il problema mi derivi da una fornitura locale o da una gestita direttamente dall'impresa.

Un ulteriore aggravio alla questione si pone nel caso siano necessarie altre lavorazioni per rendere in qualche modo utilizzabili i pezzi difettosi, si parla sempre di oneri ulteriori in termini di tempo, denaro e forza lavoro, a cui sono da aggiungere le spese inerenti ad una nuova spedizione dei prodotti e alle eventuali difficoltà culturali e

⁵⁶ Per supply chain o catena di approvvigionamento si intende il processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al cliente.

⁵⁷ <https://www.integrosrl.it/rottura-di-stock/>

linguistiche che non semplificano sicuramente la strada verso la risoluzione del problema.

Il contesto può peggiorare solo nel caso in cui la fornitura difettosa provochi un rallentamento od addirittura un blocco nel processo produttivo dell'impresa: in tal caso i costi prospettati lievitano ulteriormente. Nemmeno uno di questi avvenimenti è lontanamente preventivabile: i costi maggiori a cui danno luogo non sono esattamente quantificabili fintantoché non si verificano gli eventi annessi.

Un fattore aggiuntivo che può causare oneri non preannunciati è la tempistica di consegna della merce proveniente dall'estero: in questo caso non si tratta di un ipotetico esborso di denaro ma di mancate vendite, in quanto viene meno una rapida risposta alle esigenze del mercato e dei consumatori. La tempistica in alcuni settori è fondamentale: basti pensare all'industria della moda, più precisamente al settore del fast fashion: l'offerta va adeguata e modellata rapidamente sui gusti dei clienti, per restare competitivi sul mercato. Nel momento in cui un'impresa delocalizza, la catena di forniture è necessariamente più lunga ed articolata rispetto a chi mantiene le proprie attività in patria, sia per quanto riguarda la distanza geografica, sia per ciò che è pertinente ai tempi di consegna della merce (specie se i paesi sono situati oltreoceano, si possono sfiorare anche i 4-5 mesi di attesa dall'emissione dell'ordine). Così le aziende devono mantenere e garantirsi sempre un livello di stock superiore alla media per rispondere in maniera consona alla domanda, e si ha una maggior rigidità e lentezza nel reagire ai cambiamenti. In queste condizioni è arduo essere reattivi ai mutamenti del mercato e della richiesta di prodotti, e la capacità competitiva dell'impresa è messa in grave pericolo. In ultima istanza, alla luce delle ultime considerazioni, vanno sottolineati i possibili oneri e difficoltà derivanti dalla gestione e dallo smaltimento dei prodotti stoccati ed invenduti, perché non più allineati con i trend del mercato attuale. Ulteriori criticità possono emergere con il rischio della perdita di controllo⁵⁸ su informazioni interne all'impresa o inerenti al coordinamento della sede distaccata, molte volte difficile da monitorare e sorvegliare in modo appropriato. Dove è presente un presidio della casa madre piuttosto fragile e precario, non particolarmente solido, è più facile si verifichino comportamenti opportunistici e di mera convenienza da parte dei

⁵⁸Silvia Grappi, *“Il reshoring visto dal consumatore. Sfide ed opportunità per l'impresa”*, Milano, FrancoAngeli, 2016, pag.46.

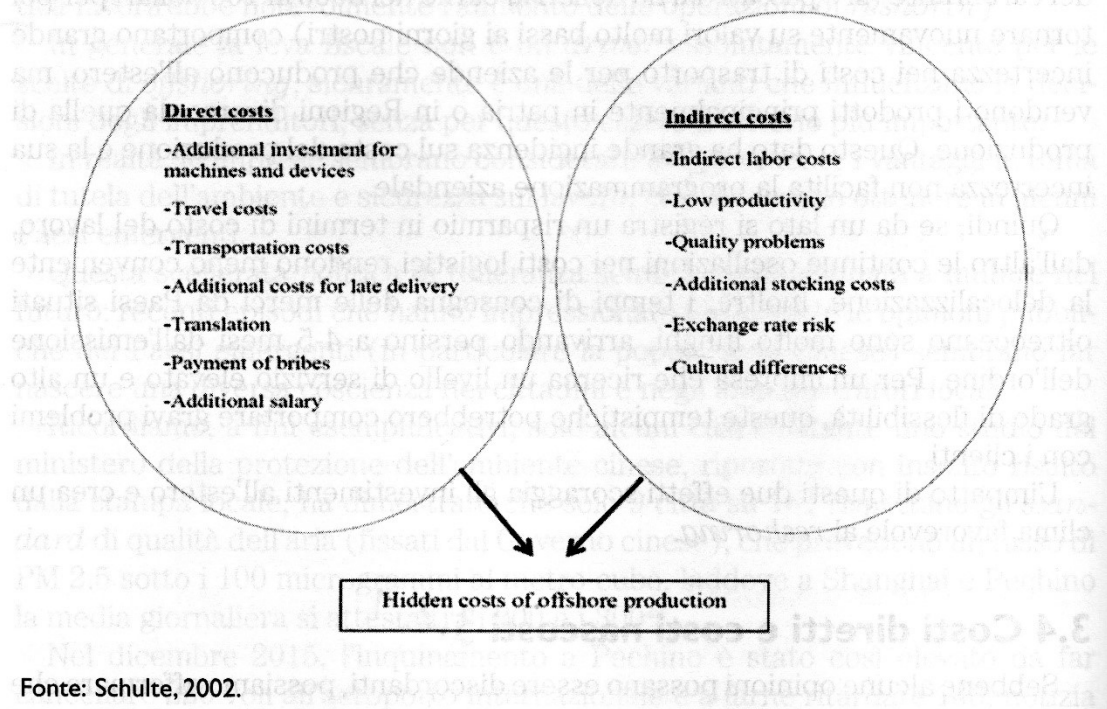
partner esteri: il risvolto peggiore è il vedersi sottrarre illegalmente ciò che è oggetto di proprietà intellettuale della casa madre. In riferimento a questo si annoverano nella categoria licenze, brevetti e marchi che vanno a costituire il cuore pulsante dell'impresa, in quanto ne determinano poi direttamente la capacità competitiva. La delocalizzazione di alcune attività espone segreti aziendali, formule o peculiari processi produttivi agli occhi di imprese estere, le quali possono attingere o ispirarsi liberamente a tali elementi, imparando ad utilizzarli per farli poi propri e talvolta riprodurli, divenendo così concorrenti sul mercato. La divulgazione non voluta di determinate conoscenze può rivelarsi deleteria per l'impresa, recando un danno enorme (dalla perdita di quote di mercato, alla contraffazione di prodotti o alla riproduzione illegale di marchi noti). In conclusione, specialmente per le aziende che hanno delocalizzato in Paesi culturalmente e geograficamente molto distanti, si sono verificati inconvenienti non preliminarmente preventivati che hanno causato ulteriori esborsi di denaro: si tratta dei molteplici (e non economici) viaggi volti al controllo e al coordinamento delle diverse attività oggetto di offshoring, impegnativi sia per quanto riguarda i costi diretti (fra cui ricordiamo i trasferimenti e gli alloggi ad esempio) sia quelli indiretti inerenti al tempo, alle risorse e alle energie dispiagate da parte del personale.

4.3 IL modello di Schulte⁵⁹

Schulte compie un ulteriore passaggio, dividendo gli hidden costs dell'offshoring a loro volta in direct costs e indirect costs.

⁵⁹ A. Schulte, *“Das Phänomen der Rückverlagerung – internationale Standortentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen”* (Trad: “The phenomenon of backsourcers – international location decisions of SMEs”), Wiesbaden, 2002.

Tavola I 6 - Modello di Schulte



Da Andrea Martone, "Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia", Milano, Wolters Kluwer, 2016.

Sono di varia natura. Fra i costi diretti sono annoverati:

- L'acquisto di macchinari ed apparecchiature: i cosiddetti operational costs, riferiti ai costi delle infrastrutture e della loro relativa manutenzione,
 - Costi specifici del paese: fra cui troviamo le tasse locali, i dazi doganali, l'assistenza sanitaria e previdenziale,
 - Costi di viaggio,
 - Costi di trasporto,
 - Costi aggiuntivi dovuti ai ritardi nelle consegne,
 - Trasferimenti delle attività produttive,
 - Pagamenti di tangenti e salari aggiuntivi,
 - Costi inerenti all'assistenza ai clienti (customer service): tutto ciò che afferisce alla sfera del customer care, ai servizi post-vendita e all'efficienza della rete distributiva.
- Nei paesi in via di sviluppo questi settori sono generalmente più arretrati e non esiste un'effettiva offerta valida, i paesi avanzati che delocalizzano devono sopportare

investimenti importanti per gestire queste dinamiche direttamente in patria o formare del personale in loco,

- Costo del personale professionalizzato: le aziende necessitano in qualunque caso di personale altamente qualificato per svolgere determinate mansioni, o si seleziona e forma il personale sul posto o sono da considerare i costi relativi alla gestione degli expatriate.

Fra i costi indiretti:

- Produttività al di sotto delle aspettative,
- Qualità non adeguata agli standard: in questa voce troviamo inclusi i costi legati alle ispezioni e al controllo qualità, a cui vanno aggiunti i rischi relativi ad una qualità finale dei prodotti inferiore agli standard dell'home country,
- Costi aggiuntivi di stoccaggio: a cui va aggiunta la categoria più generica dei supply chain costs, ossia tutti quegli oneri dovuti alla catena distributiva e logistica che si allunga diventando sempre più dispendiosa nel caso di produzioni offshored,
- Rischio di cambio: in alcuni paesi è presente un sistema finanziario piuttosto arretrato, ove spesso ci si scontra con vincoli sulla mobilità dei capitali ecc..
- Diritti di proprietà intellettuale: un grave rischio nei paesi in via di sviluppo è legato alla protezione della proprietà intellettuale,
- Differenze culturali: nel caso si provi ad esportare un modello organizzativo e culturale e si vada quindi ad imporre in un paese collocato geograficamente molto distante, si possono verificare alcuni scontri con l'ambiente locale a causa di tradizioni ed usi e costumi diversi, che rendono quindi complicata l'armonizzazione delle differenti culture e il trasferimento di nuovi modelli di business,
- Pagamento delle tangenti: è comunemente noto come la storia italiana dell'ultimo trentennio non sia stata particolarmente brillante in questo campo, e molti paesi europei le fanno compagnia in questo. Va considerato comunque che in alcuni paesi emergenti la corruzione è dilagante e decisamente capillare e segue logiche assolutamente incomprensibili, per cui diventa difficile un eventuale insediamento o viene scoraggiato qualunque investimento estero.

Una menzione a parte merita il clima di incertezza politica generalizzata a livello mondiale: gli scenari mutano velocemente, alla luce prima della crisi del 2008 e

successivamente con la più recente pandemia, il mondo è in evoluzione e servono risposte pronte ed immediate agli eventi che si susseguono. La crescita in alcuni Paesi emergenti si è drasticamente fermata a causa del Covid-19, se l'economia riusciva a sopravvivere e a registrare numeri positivi, lo stesso non si può dire di ciò che riguarda la sanità e l'assistenza pubblica, per cui la pandemia ha dato un colpo decisivo a coloro che erano già in equilibrio precario; molte nazioni africane sono ancora in balia di laceranti conflitti interni di matrice etnico-politica o addirittura religiosa.⁶⁰

L'America latina appare, ai giorni nostri, divisa in due macrogruppi: da un lato troviamo i paesi contraddistinti da un nutrito ed ambizioso percorso di riforme, fra cui ricordiamo il Messico, la Colombia ed il Cile; dall'altro dobbiamo ricordare come siano state attuate, in sostegno alla tragica e dilagante situazione sociale, delle politiche di redistribuzione del reddito apparentemente efficaci, ma insostenibili sul lungo periodo, per cui Venezuela, Cuba, Argentina e in misura minore Bolivia ed Ecuador, sono stati ad un passo dalla bancarotta.

L'Unione Europea ha una posizione relativamente più solida ed un'organizzazione decisamente capillare che le permette di essere molto attiva e recettiva rispetto a quanto accade nei paesi che la compongono: ci sono stati tuttavia dei segnali di crisi, fra cui non possiamo dimenticare la gestione della crisi ucraina (problematica che si ripresenta con cadenza regolare), l'inefficacia parziale delle politiche riguardanti l'immigrazione (con alcuni paesi che decidono indipendentemente dal contesto in cui sono inseriti e dalle norme discendenti direttamente dagli accordi dell'Unione, di chiudere i confini), il continuo conflitto fra i sostenitori dell'austerità e coloro invece a favore della distribuzione di aiuti e sostegni, infine l'uscita dell'Inghilterra dall'Unione (Brexit).

Il mondo si configura così come una scacchiera dove districarsi e compiere anche una singola mossa è sempre più complicato: impossibile scordare come dall'11 Settembre 2001 il terrorismo sia un motore incredibile che aziona paura ed instabilità, e infine i flussi migratori causati dalle situazioni di permanente conflitto, per cui chi scappa va in cerca di un porto sicuro, producono problemi a catena.

⁶⁰ Douglas Honher, Harold L. Sirkin, Michael Zinser, *"Made in America, again. Why manufacturing will return to the U.S."*, The Boston Consulting Group, Agosto 2011.

5. Un secondo sguardo alle motivazioni

Le ragioni per cui le imprese, dopo aver dedicato tempo e risorse alla delocalizzazione, decidono di ritornare in patria non sono finite. Ci sono altre categorie di costi (ricordiamo non solo come denaro, ma anche come tempo ed energia) da includere nel calcolo, che sono i cosiddetti:

- Costi di transizione: ossia in riferimento a quelli che devono per forza essere sostenuti quando si realizza un contratto, uno scambio od una transazione economica a livello più generale. Gli agenti, di qualunque tipologia e livello, devono sostenere dei costi per forza: bisogna spendere denaro per instaurare rapporti (ricerca del contraente e servizi di intermediazione annessi, per le trattative, per la stesura e la definizione dei contratti (consulenti ed avvocati) e per il successivo ed imprescindibile controllo del rispetto degli accordi (monitoraggio dell'attività delle diverse parti coinvolte e l'annesso enforcement);
- Costi di coordinamento: nello specifico, quelli che vanno fronteggiati nel momento in cui si manifesta la necessità di riportare ad unità le attività gestite da unità organizzative specializzate o fisicamente e materialmente separate. Si generano pertanto dei costi informativi, negoziali e decisionali da sostenere, al di là degli oneri per la supervisione ed il monitoraggio degli esiti delle diverse operazioni.

5.1 La prossimità al cliente

Un elemento aggiuntivo inerente i trasporti e la tempistica di consegna effettiva della merce riguarda la prossimità al cliente finale. Appare piuttosto ovvio come una vicinanza fisica permetta alle imprese di agire più tempestivamente e rispondere in modo repentino ai cambiamenti nei gusti dei consumatori, tutto nell'ottica di non perdere quote di mercato; per soddisfare al meglio i bisogni dei clienti è opportuno disporre di una filiera flessibile, agile e repentina nel cogliere i mutamenti negli orientamenti della clientela. Edmund Jerome McCarthy nella sua opera del 1960 "Basic Marketing: A Managerial Approach", un testo in vetta alle classifiche dei libri di testo universitari in tutti i corsi di marketing fin dalla sua prima edizione, presenta il modello denominato delle "quattro P del marketing mix": Prodotto, Prezzo, Promozione e

Posizionamento (in lingua originale li troviamo citati come: Product, Price, Place and Promotion).⁶¹

Nel 1982 Booms & Bitner⁶² propongono dei nuovi parametri, aggiungendo 3P alle 4 già esistenti, creando così un “Extended Marketing Mix” che include prodotti intesi anche come servizi e non solo oggetti fisici: persone, processi/procedimenti e la cosiddetta prova tangibile (in lingua originale li rinveniamo come People, Process and Physical Evidence).

Ci sono da fare alcune precisazioni riguardo il prodotto ed il prezzo: ricordiamo come i prodotti possano essere anche servizi intangibili e non solo oggetti fisici e ci sia un costante processo di ricerca e soddisfazione di nuovi bisogni dei clienti per cui si creano prodotti e servizi sempre nuovi. È necessario quindi un marketing adeguato che ne studi l'intero ciclo di vita, mentre per quanto concerne il prezzo sottolineiamo come vada considerato innanzitutto il brand nella panoramica mondiale (è affermato o si tratta di un marchio emergente?) e in un secondo momento sia da valutare la percezione del valore che potrebbero avere i potenziali clienti rispetto al prodotto. Le aziende hanno diverse strategie per immettere un prodotto al prezzo ritenuto “giusto” sul mercato, come ad esempio usare prezzi di penetrazione, di scrematura o neutrali.

Quando leggiamo invece “prova tangibile”, ritengo che la forma in lingua originale permetta una maggior comprensione del reale concetto a cui fanno riferimento Booms & Bitner: chiamandola “physical evidence” rimanda esattamente al suo primo significato, ossia come viene concretamente percepito il prodotto o il servizio dall'utente finale, si cercano spesso le prove, le testimonianze dirette di terze persone che già hanno interagito con l'azienda a cui intendiamo avvicinarci, e questo aumenta (o diminuisce) la potenziale fiducia percepita dal cliente nei confronti dell'impresa a cui intende affidarsi per le sue esigenze.

Per curare in modo adeguato e consono la promozione di un prodotto bisogna considerare anche gli altri fattori in gioco, quali le persone: va individuato, tramite una minuziosa analisi, il target corretto a cui dedicare il proprio prodotto e l'annessa campagna pubblicitaria per capire prima di tutto se ci si muove in un mercato

⁶¹Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016, pag.96.

⁶² [https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/#:~:text=It%20involves%20the%207Ps%3B%20Product,Booms%20%26%20Bitner%2C%201982\).](https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/#:~:text=It%20involves%20the%207Ps%3B%20Product,Booms%20%26%20Bitner%2C%201982).)

effettivamente profittevole, senza dimenticare che quando parliamo di “persone” intendiamo anche la corretta individuazione/identificazione dei professionisti più idonei a curare il giusto marketing in vista della distribuzione.

Le persone sono essenziali: sono il destinatario ultimo ma anche ciò che compone ed è alla base di ogni servizio, progetto od idea alla base di un prodotto. Richiamiamo l'attenzione su un tratto imprescindibile: nell'industria dei servizi professionali, finanziari o di ospitalità, le persone non sono i produttori, ma piuttosto i prodotti stessi. Quando le persone sono il prodotto, hanno un impatto sulla percezione pubblica di un'organizzazione tanto quanto qualsiasi bene di consumo tangibile. Da una prospettiva di gestione del marketing, è importante assicurarsi che i dipendenti rappresentino l'azienda.

Non sono da dimenticare i processi in seno all'impresa, sempre in costante evoluzione per una maggior ottimizzazione ed una miglior performance ed organizzazione, in modo da garantire rendite sempre più alte.

Per quanto riguarda invece il posizionamento, o la distribuzione (a seconda della connotazione che vogliamo dare al cosiddetto Place), si tratta di una questione più critica e delicata da affrontare: dove i prodotti saranno maggiormente raggiungibili dai potenziali clienti? Quali sono i canali più corretti dove muoversi per semplificare l'interazione fra cliente e prodotto? Sono tutte domande a cui le imprese devono saper rispondere in modo repentino e flessibile per rimanere competitive e non uscire dal mercato: un fattore non trascurabile è la *customer proximity*, ossia la peculiare capacità dell'azienda di essere vicina/accanto al cliente in tutta la sua *customer experience*, cioè l'abituale modalità in cui il consumatore utilizza e fruisce del prodotto/servizio. Essere accanto al cliente è essenziale/cruciale in ogni fase del processo: prima di scelta, poi di supporto (un prodotto che garantisca risultati performanti e soddisfacenti) e infine un'assistenza post-vendita adeguata e di alto livello. Perché questo avvenga si rende necessaria una filiera che possiamo definire “corta”, e purtroppo le produzioni offshored poco si prestano a questa denominazione.

Per rispondere in modo consono a tutte queste esigenze, volte alla fidelizzazione del cliente, serve prossimità e vicinanza alle persone; gli strumenti per creare questi elementi li raggruppiamo in tre tipologie:

1- Focus group⁶³ e customer survey⁶⁴: il primo strumento fa riferimento ad una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, basata sulla discussione fra un piccolo gruppo di persone, in presenza di uno o più moderatori, incentrata su un argomento che si desidera approfondire. Il customer survey invece si riferisce ai questionari e alle interviste sistematiche volte alla raccolta di dati statistici, il tutto rivolto ad un target di persone rappresentative significativamente di una popolazione che si desidera indagare, con il solo obiettivo di implementare il prodotto/servizio.

Sono strumenti da usare in modo sistematico e non soltanto in occasioni particolari od emergenziali come ad esempio il rebranding o il lancio di un nuovo prodotto, sono finalizzati ad una maggior comprensione di ciò che soddisfa e ciò che invece delude il cliente (impegnarsi per assicurare una customer experience sempre migliore e sempre più comprensiva delle necessità del cliente);

2- Il management a stretto contatto con il cliente: in riferimento sia ai dirigenti e anche a tutti coloro che hanno un qualche ruolo di responsabilità in azienda, sarebbero necessarie visite con cadenze regolari ai clienti e nel medesimo momento rimanere in contatto frequente con i diversi front-office per cogliere al meglio i trend e i bisogni del mercato;

3- Il settore del customer care improntato ad una cultura cosiddetta dell'errore e del continuo miglioramento: nel momento in cui un'azienda non soddisfa le attese dei clienti per sua esclusiva colpa, deve implementare un processo di recovery con moltissimi momenti a stretto contatto con il cliente, per riacquistarne la fiducia.

Al contempo è importante che l'impresa lavori su se stessa e sui suoi processi interni per evitare di ripetere gli errori. Quando si parla di cultura dell'errore, si fa riferimento

⁶³ I focus group si rivelano più rapidi rispetto ai colloqui individuali, inoltre lo scambio di opinioni dei vari partecipanti può favorire una maggior varietà di spunti ed informazioni: sono interattivi e destrutturati, infatti i partecipanti sono assolutamente liberi di esprimere le loro opinioni e dimostrarsi critici nei confronti degli altri, in modo che il confronto risulti costruttivo ed arricchente per tutti coloro che vi prendono parte.

⁶⁴ Per strutturare una survey è indispensabile innanzitutto definire a priori ciò che si vuole arrivare a conoscere con maggior precisione, si possono ottenere informazioni inerenti a sensazioni (come si sentono le persone riguardo un dato prodotto o servizio), percezioni (come il cliente interpreta e si avvicina ad un bene), bisogni (cosa desiderano gli utenti), decisioni o comportamenti.

alla possibilità di intravedere un potenziale successo in quello che al momento ci sembra soltanto un fallimento: studiando a fondo cosa è andato storto, si può correggere e ripartire in modo diverso, un po' come accade nella vita. Tutto questo serve alla crescita dell'azienda, al suo continuo miglioramento: l'obiettivo è sempre ridurre al minimo il margine di errore, avendo ben presente che è pressoché impossibile non sbagliare mai ed è quindi necessario imparare dagli errori commessi per fare in modo che gli stessi non si ripetano più, tenendo in considerazione il fatto che inevitabilmente ce ne saranno altri, di nuovi, di diversi, che funzioneranno anch'essi come input per ricominciare.

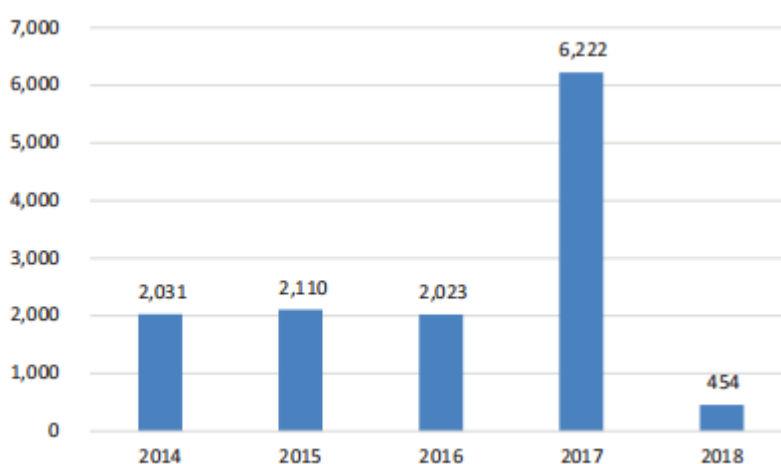
Per le società outsourced tutto questo può rivelarsi molto difficile, non necessariamente impossibile ma sicuramente complicato: per quanto riguarda specialmente i prodotti premium, la cosiddetta fascia "alta", la più costosa in cui ci si aspetta sì un'ottima manifattura ed un prodotto impeccabile, ma anche un'adequata e solerte customer service. Ormai al giorno d'oggi, in cui si dispone di praticamente tutto (superfluo incluso), l'effettiva differenza sul mercato per acquisire (e possibilmente mantenere) vantaggio competitivo sembra essere l'attenzione ai bisogni del cliente, la capacità e la disponibilità a personalizzare il prodotto e modellarlo sulle esigenze dei singoli utenti ed offrire un elevato standard di qualità ed una rapida e tempestiva risposta ai rapidi mutamenti del mercato. I sopracitati sono tutti fattori che incitano ad una prospettiva di reshoring, perché pur mantenendo i servizi inerenti al settore della customer proximity nei Paesi avanzati e decentrando eventualmente soltanto le produzioni, lo sdoppiamento dell'attività genera un incremento di costi senza garantire il mantenimento della medesima qualità, che si può ottenere soltanto con una vicinanza sia fisica che culturale al cliente.

6. L'impatto del reshoring

Il reshoring è un fenomeno relativamente recente e di cui si inizia a parlare, seppur in altri termini, solo nel 1990. È un ambito di studi che richiede ancora molti sforzi per essere compreso a fondo, molti dati sfuggono alle statistiche.

Ci sono state finora, tuttavia, alcune conseguenze inequivocabilmente positive, a partire dall'immediato aumento di posti di lavoro nel paese di origine in cui l'impresa torna a produrre.

“Understanding the number of jobs lost because of offshoring initiatives and jobs gained in the home country thanks to reshoring initiatives is very important, especially for policymakers. Unfortunately, this information is available in the secondary data sources used by the reshoring monitor only for less than half of the cases.”⁶⁵



Source: European Reshoring Monitor

Si tratta senza dubbio della conseguenza diretta più tangibile ed evidente. Ricordiamo come, seppur in diminuzione, l'offshoring resti molto in voga, a sottolineare l'ambivalenza del meccanismo: per ogni azienda che torna e cerca lavoratori, altre se ne vanno causando una perdita di posti di lavoro.

Un altro fattore dal duplice valore è il processo denominato di re-industrializzazione, che può rappresentare un vantaggio per il paese in cui si rilocalizza (i paesi ribattezzati come “Paesi high-wages”), in quanto beneficiano di un rinvigimento dalle radici del tessuto economico autoctono. Dall'altro lato è doveroso precisare come possa risultare molto difficile, talvolta impossibile, ricreare un comparto manifatturiero in grado di mantenere alto il livello, tanto alto quanto lo era nel momento in cui le imprese estere hanno deciso di delocalizzare. Il substrato economico dei paesi oggetto di offshoring ne esce spesso impoverito e mancante di conoscenze e competenze, indispensabili invece se si vuole solo pensare ad una nuova rinascita. È arduo colmare le carenze accumulate

⁶⁵ Eurofound (2019), *Reshoring in Europe: Overview 2015–2018*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

in anni di delocalizzazione, c'è un elevato rischio dovuto alla contestuale necessità di dover affrontare competitor più preparati, che nel frattempo magari non hanno adottato strategie di offshoring e quindi nessuna perdita di know-how e competenze. Si suggerisce quindi, solitamente, un riassetto dei territori, dei lavoratori e anche delle competenze in ambiti diversi, il tutto finalizzato alla creazione di nuovi poli economici dove si possano creare risorse e diversificare le conoscenze, contribuendo in questa maniera allo sviluppo tecnologico di nuovi prodotti, senza tentare di “mantenere in piedi” la dotazione precedente derivante da industrie delocalizzate.

6.1 Alcuni numeri sul fenomeno

Ad oggi i dati di cui disponiamo riguardo a questo fenomeno sono limitati: non esiste un osservatorio unico che monitori la situazione a livello mondiale, sarebbe pressoché impossibile vista la modalità asset light con cui si preferisce investire di questi tempi, manca un dimensionamento ufficiale dell'evento; Eurofound ha commissionato la creazione di un osservatorio sul reshoring, dal nome “european reshoring monitor”.

Sappiamo che:

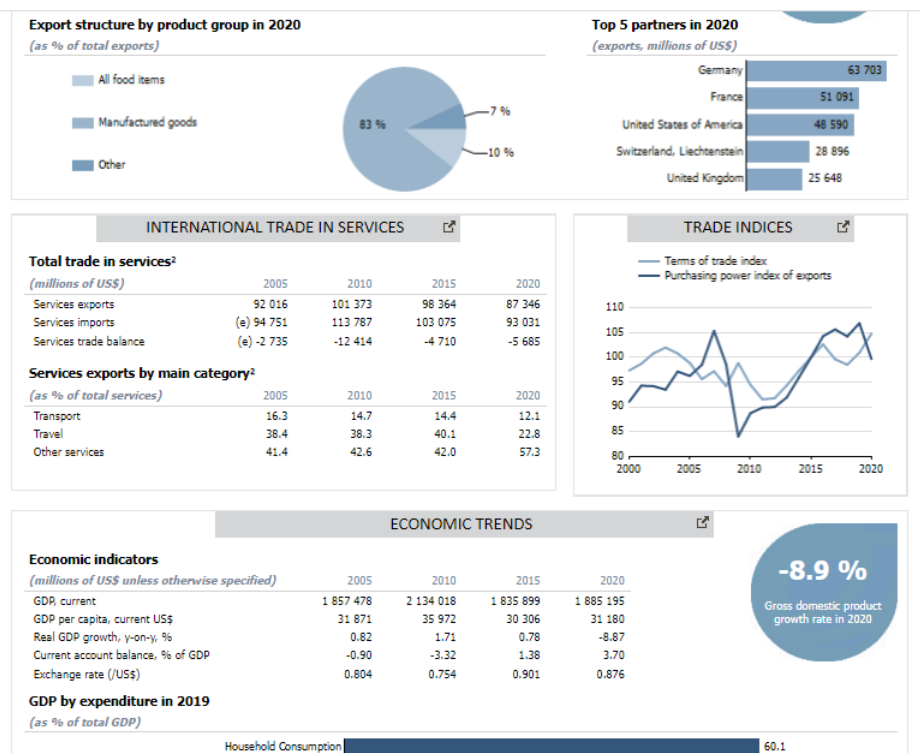
“The European Reshoring Monitor is a Eurofound initiative whose goal is to identify, analyse and summarize evidence on the reshoring of manufacturing and other value-chain activities to the EU. It is a pilot initiative undertaken as part of a multi-annual research (2015-18) project on the Future of Manufacturing in Europe. Eurofound has been entrusted with the management of this project by the European Commission. The reshoring database contains factsheets with data on reshoring events reported in the national media in each EU member state. Active data collection for the reshoring monitor commenced in February 2016 and some earlier reshoring cases (2014-15) have been identified from earlier data collection activities by the research team. The database was updated monthly until the end of 2018 (end of the project).”⁶⁶

Purtroppo come si evince dalle ultime righe, il monitoraggio si interrompe al 2018, in quanto era limitato ad un periodo di quattro anni (2015-2018) con qualche flashback riguardante il 2014.

⁶⁶ <https://reshoring.eurofound.europa.eu/reshoring-cases>

A livello più ampio, con uno sguardo di più largo respiro e globale, esiste l'Unctad⁶⁷: una sua divisione, denominata UNCTADstat, va a costituire una piattaforma di diffusione gratuita, dove sono armonizzate ed integrate tutte le statistiche raccolte. Le serie statistiche sono regolarmente aggiornate e classificate in temi per assicurare una facile e veloce navigazione. Questo approccio assicura la coerenza dei dati attraverso più serie di dati e permette agli utenti di sfruttare tutto il suo potenziale mescolando e abbinando i dati provenienti da vari domini. La piattaforma dà accesso a indicatori di base e derivati costruiti con una metodologia chiara e supportata da un potente sistema di navigazione dei dati. UNCTADstat ha un'attenzione particolare per le economie in via di sviluppo e di transizione. Per ogni paese vengono riportati molteplici indicatori, come si evince dalla figura qua sotto, per riuscire a creare un quadro il più possibile dettagliato dello stato in questione.

⁶⁷ United Nations Conference on Trade and Development: si tratta di un organo intergovernativo permanente, istituito dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 1964; ne fanno parte 195 in tutto il mondo e troviamo al suo attivo 218 programmi in più di 80 paesi. Il quartier generale si trova a Ginevra, ma hanno uffici e sedi distaccate a New York e ad Addis Ababa (Etiopia). L'UNCTAD fa parte del Segretariato delle Nazioni Unite e riferisce all'Assemblea Generale dell'ONU e al Consiglio Economico e Sociale, dispone di membri propri, una direzione autonoma ed un budget (nel 2020 ammontava a 68 milioni). Fa anche parte del Gruppo di Sviluppo delle Nazioni Unite. Muove dal presupposto per cui la globalizzazione è un fenomeno epocale ed in continua espansione, che ha coinvolto milioni di persone, ma non ne ha beneficiato concretamente un numero sufficiente: aiutano i Paesi in via di Sviluppo ad avere accesso a risorse economiche in modo equo ed efficace, ad utilizzare strumenti come il commercio, gli investimenti, la finanza e la tecnologia per uno sviluppo maggiormente inclusivo e sostenibile. Cercano di comprendere al meglio le sfide del nuovo millennio per affrontarle nel modo migliore ed eliminare le iniquità, la concorrenza sleale e cercare di sfuggire alle precarietà finanziarie che costellano il panorama mondiale. Una parte delle loro iniziative è incentrata sulla tutela dell'ambiente, per frenare il cambiamento climatico e limitare la dipendenza dei Paesi dalle fonti di energia non rinnovabile. I loro progressi vengono misurati in base agli obiettivi stabiliti dall'Agenda 2030 e, in ultima battuta, cooperano con la Banca Mondiale, il Fondo Monetario Internazionale, l'Organizzazione Mondiale del Commercio e il Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite per l'implementazione del Finanziamento per lo Sviluppo, credono fortemente nei partenariati e in una più stretta collaborazione con il settore privato e la società civile, in quanto componenti essenziali della società odierna.
<https://unctad.org/>



Da: <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/380/index.html>

6.2 I modelli di reshoring

Muovendo dalle osservazioni di Jungnickel ad inizio capitolo, si sono poi succedute negli anni diverse terminologie ed accezioni diverse del fenomeno, date dalle diverse prospettive di osservazione. Vediamone alcune:

- *Inshoring*: termine usato per indicare sia l'operazione inversa all'offshoring, sia per significare un investimento effettuato in una destinazione differente da quella del Paese originario. Il ricorso a questa ultima interpretazione è stato molto diffuso in tutta la letteratura angloamericana almeno fino al 2009.⁶⁸
- *Back-shoring/back-reshoring*: termini pressoché equivalenti, utilizzati per lo più dalla letteratura tedesca. Nel panorama dilagante della frammentazione internazionale della produzione, il back-shoring si riconduce più che altro ad un processo di riaggregazione totale o parziale delle attività produttive, svolte all'estero in un momento precedente presso altre filiali di proprietà o perché esternalizzate in una filiale domestica. L'avvento di questo termine si associa anche all'esigenza di

⁶⁸ Francesca Faggioni, "Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri", Franco Angeli, 2020, pag.80.

“saturare” la capacità produttiva interna, motivata da un’eccessiva offerta su alcune porzioni di mercato sorrette da imprese che hanno praticato l’offshoring, le quali hanno aumentato la produzione (visto il risparmio sui costi e i relativi vantaggi).

Viene fatta un’ulteriore distinzione fra:

- *Direct back-shoring/ captive back-shoring/ internal back-shoring*: con queste locuzioni si indicano delle operazioni di rimpatrio (parziale o totale) di attività affidate, in un momento precedente, a filiali di proprietà;
- *Insourcing*: in riferimento sempre ad operazioni di rimpatrio, parziale o totale di attività in precedenza commissionate a fornitori esteri;
- *Indirect back-sourcing/external back-shoring/back-sourcing*: quando il rimpatrio (di una parte o del totale) delle attività viene affidato a fornitori residenti nell’home-country.

Nel 2013 avviene una sorta di uniformazione e sistematizzazione delle terminologie impiegate fino a quel momento e si inizia ad usare un termine dall’accezione più generale ma omnicomprendiva di tutte le accezioni: *reshoring*, per esprimere una generica decisione di rimpatrio di attività produttive.⁶⁹

		To: Reshore	
		In-house	Outsourced
From: Offshore	In-house	In-House Reshoring (IN-IN)	Reshoring for Outsourcing (IN-OUT)
	Outsourced	Reshoring for Insourcing (OUT-IN)	Outsourced Reshoring (OUT-OUT)

Strategie di reshoring nell’accezione di Gray. Fonte: Gray et al. (2013).

Da Francesca Faggioni “*Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri*”, Franco Angeli, 2020.

⁶⁹ Sia Ellram che Gray concordano nell’utilizzare l’accezione di reshoring per indicare il rimpatrio di attività precedentemente delocalizzate.

Francesca Faggioni, *"Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri"*, Franco Angeli, 2020.

Gli autori individuano quattro diverse tipologie di reshoring:

- 1) *In house re-shoring*: si verifica nel momento in cui le attività precedentemente realizzate nelle affiliate vengono, in un secondo momento, svolte in strutture nazionali di proprietà dell'impresa;
- 2) *Re-shoring for outsourcing*: si esplica nel momento in cui le attività, dopo che è avvenuta una prima delocalizzazione presso impianti esteri posseduti dalla casa madre, vengono commissionate a fornitori nazionali;
- 3) *Re-shoring for insourcing*: è la situazione che si manifesta quando i procedimenti manifatturieri, in un primo tempo esternalizzati all'estero, vengono assegnati a produzioni domestiche di proprietà dell'impresa;
- 4) *Outsourced re-shoring*: qualora le attività che in precedenza erano eseguite/realizzate in strutture esterne ora sono commissionate a fornitori insediati sul suolo nazionale.

Secondo gli studi di Ellram⁷⁰ è possibile individuare quattro diverse tipologie di reshoring:

- 1- *In-house reshoring*: si tratta di una situazione nella quale un'impresa soddisfa la domanda proveniente dalla sua nazione d'origine riportando la produzione in patria, mentre prima questo avveniva mediante strutture offshored interamente possedute dall'azienda, realizzando così i prodotti all'interno di impianti di sua proprietà;
- 2- *Reshoring for outsourcing*: come nel caso antecedente, si riferisce ad un'operazione con la quale l'impresa soddisfa il fabbisogno della nazione trasferendo nel Paese d'origine la produzione che precedentemente era stata realizzata presso strutture collocate in paesi esteri, ma che rientrano nei possedimenti della casa madre. la produzione effettiva poi dei prodotti non avveniva in strutture di proprietà ma era affidata a fornitori esterni situati sul territorio nazionale;
- 3- *Reshoring for insourcing*: si riferisce alle operazioni mediante le quali un'impresa rimpatria ed internalizza tutta la produzione che, in un momento precedente, era realizzata da fornitori collocati all'estero;
- 4- *Outsourced reshoring*: è il processo mediante il quale un'impresa rimpatria la produzione, in precedenza assegnata a fornitori esteri, e la affida però a fornitori locali.

⁷⁰ L.M. Ellram, *"Offshoring and Reshoring: an update on the manufacturing location decision"*, Journal of Supply Chain Management, Aprile 2013, pp. 14-22.

L'azienda mantiene fede quindi alla scelta iniziale di produrre in outsourcing, muovendo però da fornitori nazionali e non più esteri.

In ordine temporale troviamo un'ultima accezione, usata per mettere in evidenza il processo di sviluppo dinamico delle strategie delle imprese internazionali: il *right-shoring*. L'obiettivo di questo metodo consiste nel mantenimento di un assetto strategico ed operativo coerente con i cambiamenti del contesto ambientale di insediamento e le caratteristiche proprie della struttura.

Il termine reshoring, nei report statistici, è andato via via armonizzandosi sempre di più fino a comprendere, nel suo campo semantico, le tre principali strategie di reshoring maggiormente rilevate/monitorate a livello europeo: back-reshoring, near-reshoring e other reshoring strategies.⁷¹

7-II reshoring dal punto di vista del consumatore

Il consumatore, nel momento della scelta di un eventuale prodotto o servizio, si muove secondo tre diverse accezioni:

- Una risposta di carattere valutativo, cioè che atteggiamento assume verso l'impresa che pratica il reshoring;
- Una risposta maggiormente intenzionale, che va ad esprimere l'intento del consumatore di adottare taluni comportamenti in futuro;
- Una risposta volta a cogliere la reazione comportamentale del consumatore in senso stretto, ossia la disponibilità effettiva a pagare un premium price per i prodotti dell'impresa che ha praticato il reshoring.

È opportuno valutare in modo opportuno quello che pensa l'utenza, fino a capire anche ciò che farà in futuro, per individuare infine come agisce in seguito alla decisione dell'impresa di riportare in patria le proprie attività. Si configura come fondamentale strutturare un atteggiamento positivo verso l'impresa, essenziale affinché si sviluppi, in un momento successivo, l'intenzione di agire in favore dell'impresa stessa (e quindi di acquistarne i prodotti). È andato crescendo, negli anni, anche l'interesse da parte delle

⁷¹ Eurofound (2019), *Reshoring in Europe: Overview 2015–2018*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

aziende a cogliere cosa esattamente pensa il consumatore delle scelte che effettua e delle sue azioni, in modo da prevedere quale delle sue valutazioni si trasformerà in un comportamento reale (la disponibilità a pagare un premium price, la cosiddetta willingness to pay). È fondamentale riuscire a leggere nel modo più corretto possibile gli atteggiamenti⁷² dei consumatori. Si delineano come un accostamento di elementi, affettivi e valutativi e riferiti ad un elemento specifico: rimangono immagazzinati nella memoria del singolo anche per lunghi periodi di tempo e recuperati al momento più opportuno per essere utilizzati nelle decisioni inerenti all'acquisto e al consumo di un bene o di un servizio.

L'atteggiamento dipende quindi strettamente da un oggetto, un evento o un comportamento, questo forte ancoraggio è ciò che lo distingue da ogni altro costrutto psicologico. Lo studio degli atteggiamenti può facilitare la comprensione delle più variegate strategie di relazione che le persone adottano nel momento in cui si relazionano con il mondo esterno; sono elementi essenziali per la giusta comprensione del comportamento sociale ed uno dei suoi principali strumenti di previsione.

L'atteggiamento può orientare una decisione ma non ha un diretto collegamento con l'azione, per la quale è richiesto uno slancio motivazionale addizionale.

7.1 L'intenzione di acquistare dalle aziende che praticano il reshoring

L'intenzione di acquisto può essere ritenuta la naturale evoluzione dello studio sull'atteggiamento del consumatore, in modo da rendere più ampio e completo lo sguardo sul fenomeno, e si configura inoltre come la sua specifica volontà di supportare l'impresa in quanto, comprando determinati prodotti, si va a sostenere l'azienda che ha scelto di riportare le proprie attività in patria. Fra la manifesta intenzione d'acquisto e l'atteggiamento antecedente, che restano strettamente connessi, possono intercorrere svariati eventi e momenti differenti per cui poi non si concretizza effettivamente l'intenzione e può esserci quindi un margine di errore nelle valutazioni a monte.

⁷² Con la parola "atteggiamento" si indica un costrutto corrispondente ad una tendenza psicologica dell'individuo, che si esplica in un processo valutativo di una specifica entità. Gli atteggiamenti rientrano nell'insieme dei processi cognitivi dell'individuo che gli permettono di discernere ed interpretare i comportamenti dei soggetti esterni, di incastonare tali osservazioni all'interno di uno schema di giudizio e di aspettative stabili ed organizzate, e reagire poi di conseguenza. Si configurano quindi come una delle principali forme di espressione degli individui, costituendo un essenziale mezzo alla comprensione corretta degli stati psicologici di chi li sperimenta.

Per arrivare al concreto supporto all'impresa, è importante esaminare la disponibilità a pagare del consumatore per alcuni prodotti o servizi, ossia la *willingness to pay*: questa è l'esatta dimensione che restituisce i margini di manovra (coincidenti con il premium price che il consumatore è disponibile a corrispondere a tali prodotti) che l'impresa ha a disposizione a seguito della scelta di far rientrare in patria le attività. Rimane da capire quanto è ampio tale margine rispetto ai prezzi precedenti, quanto in concreto il cliente è disposto a pagare in più per avere quel determinato bene.

7.2 Una prospettiva morale: rabbia e gratitudine

È cresciuto, soprattutto negli ultimi tempi, il numero dei cosiddetti consumatori consapevoli: coloro che fanno un'analisi ed una valutazione piuttosto critica del prodotto e di una larga varietà di essi per decidere al meglio quale acquistare. Probabilmente questi sono anche quelli che guardano con ammirazione alle decisioni eventuali di reshoring di alcune aziende, dopo esser stati piuttosto critici e con pensieri e valutazioni sfavorevoli verso l'ovvia scelta precedente, ossia la delocalizzazione. Le scelte di acquisto e consumo effettuate dagli utenti sono guidate, non nella loro totalità ma in buona parte, dalle emozioni: è presente una forte componente morale nella comprensione e lettura del fenomeno dell'offshoring e del reshoring da parte del consumatore.

Jonathan Haidt, nella sua opera "The moral emotions", definisce le emozioni morali come "*those emotions that are linked to the interests or welfare either of society as a whole or at least of persons other than the judge or agent*".⁷³

La loro peculiarità è quindi quella di essere delle precise reazioni ad eventi sociali che non riguardano necessariamente e strettamente il singolo ma possono andare al di là degli interessi diretti e primari e riflettere una preoccupazione più ampia e generale: sono in grado infine di influenzare il processo decisionale dell'individuo, giocando in questo modo un ruolo molto importante nel collegare le norme morali e i giudizi dell'individuo.

"Moral intuition refers to fast, automatic, and (usually) affect-laden processes in which an evaluative feeling of good-bad or like-dislike (about the actions or character of a

⁷³ https://people.stern.nyu.edu/jhaidt/articles/alternate_versions/haidt.2003.the-moral-emotions.pub025-as-html.html

person) appears in consciousness without any awareness of having gone through steps of search, weighing evidence, or inferring a conclusion. Moral reasoning, in contrast, is a controlled and "cooler" (less affective) process; it is conscious mental activity that consists of transforming information about people and their actions in order to reach a moral judgment or decision.⁷⁴

Le emozioni morali hanno un ruolo di primaria importanza per spiegare i comportamenti delle persone: nello specifico per tutto ciò che riguarda la risposta negativa del consumatore alla decisione di delocalizzazione d'impresa. Le emozioni come ad esempio rabbia e gratitudine risultano collegare la percezione di violazione degli standard morali legata alle strategie di offshoring a specifiche reazioni negative del consumatore. La rabbia si configura come un potente attivatore d'azione e quindi estremamente rilevante nella corretta individuazione delle preferenze dei clienti. La delocalizzazione scuote molto il paese di origine, generando ovvie conseguenze a livello sociale, come un disappunto dilagante qualora si affrontasse una perdita di posti di lavoro e una forte critica verso l'azienda in senso prettamente negativo da parte di chi apprende la notizia dall'esterno.

Per ciò che concerne invece la gratitudine, riguarda la capacità di suscitare nell'individuo la volontà di ricompensare le azioni, ritenute benefiche e meritevoli, compiute da un soggetto terzo. La decisione da parte di un'impresa di rilocalizzare l'impresa in patria può rientrare in questo quadro teorico, in quanto fenomeno che riesce ad evocare considerazioni di carattere etico e morale nel pubblico: solitamente è un evento associato ad un aumento e rientro di posti di lavoro nel paese, contemporaneamente si presenta l'opportunità di fermare lo sfruttamento del lavoro nei Paesi in via di sviluppo o di contrastare una pratica oramai diffusissima, ossia l'approfittarsi di normative ambientali più permissive e favorevoli in quei paesi. La decisione di reshoring porta con sé molta ammirazione, gratitudine e diminuisce la rabbia e la disapprovazione sorte in precedenza a causa della delocalizzazione intrapresa: ora l'impresa è valutata positivamente dal punto di vista etico e morale. Pertanto è corretto attendere un feedback positivo da parte dei consumatori, manifestando la loro approvazione poi in un'eventuale decisione di acquisto.

⁷⁴ Jonathan Haidt, *The New Synthesis in Moral Psychology*, May 18, 2007, *New Series*, Vol. 316, No. 582, pp. 998- 1002. Published by: American Association for the Advancement of Science .
<https://www.jstor.org/stable/20036276>

7.3 Le percezioni del consumatore

Nel momento in cui viene resa nota e, in un momento successivo, attuata la decisione di rilocalizzare l'azienda entro i confini nazionali, si attua un meccanismo per cui assistiamo all'insorgere di emozioni morali cosiddette positive nel consumatore e, al contempo, si riduce la presenza di eventuali emozioni morali negative. Questo processo da origine ad emozioni tanto più intense quanto più sarà ritenuto considerevole lo sforzo sostenuto dall'impresa al fine di rientrare.⁷⁵

Il cliente, nel suo essere esterno alla vicenda e sostanzialmente "profano", in quanto ha uno sguardo chiaramente poco clinico ed esperto, procede ad identificare i motivi alla base delle scelte aziendali come appartenenti a due categorie principali:

- Estrinseci: altresì detti egoistici, hanno come obiettivo l'ottenimento di vantaggi per l'impresa, un tornaconto immediato;
- Intrinseci: o i cosiddetti altruistici, il cui focus è sui benefici potenziali in grado di recare vantaggio anche a soggetti ed entità esterni all'azienda.

I motivi estrinseci sono percepiti negativamente dal consumatore in quanto denotano un agire opportunistico da parte dell'impresa che agisce nel suo mero interesse; il secondo gruppo viene valutato in modo positivo dalla clientela in quanto si scorgono elementi di altruismo e maggior preoccupazione sociale nei valori che guidano l'azienda.

Più forti saranno quindi le motivazioni intrinseche, o percepite come tali dai consumatori, alla base della scelta di reshoring (e più deboli di conseguenza le ragioni estrinseche), più sarà plausibile aspettarsi alti tassi di gradimento ed un crescendo di emozioni morali positive, dall'altra parte troveremo più moderati/circoscritto/ridotto livelli di emozioni morali negative.

7.4 L'effetto dell'etnocentrismo

Con il termine etnocentrismo andiamo ad indicare una convinzione morale del consumatore riguardo alla non opportunità, o addirittura immoralità talvolta, dell'acquisto di prodotti o beni provenienti dall'estero. La severità, se così vogliamo

⁷⁵ Silvia Grappi, *"Il reshoring visto dal consumatore. Sfide ed opportunità per l'impresa"*, Milano, FrancoAngeli, 2016, pag.66.

chiamarla, di questo giudizio, affonda le sue radici in motivazioni inerenti all'indebolimento dell'economia nazionale e alla perdita di posti di lavoro nel paese. È una prospettiva che ha come unico orizzonte il paese od il gruppo a cui appartiene, che viene visto come il fulcro di tutto quanto, e giudica pertanto i paesi esteri utilizzando il proprio come unico metro di paragone, secondo un'ottica in cui il relativismo non esiste: a livello di consumi questo si traduce in una sopravvalutazione dei prodotti nazionali, a scapito di quelli esteri che vengono arbitrariamente sottovalutati.

È un elemento molto rilevante nel campo delle preferenze accordate dai clienti, ed è evidente come possa essere un fattore determinante per far propendere l'ago della bilancia da una parte piuttosto che da un'altra, concretizzandosi in una predisposizione positiva da parte della clientela nell'acquisto dei prodotti e dei beni realizzati nel proprio paese, evitando allo stesso tempo i prodotti importati.

Il ruolo essenziale dell'etnocentrismo si esplica nell'esatto momento in cui il consumatore si ritrova a valutare la possibilità di acquistare o un prodotto fabbricato sul suolo nazionale od uno proveniente dall'estero e le intensità delle emozioni morali che sperimenterà sarà indicativa per guidarlo nella decisione: tutto dipende molto dal suo livello (basso o alto) di etnocentrismo.⁷⁶

I consumatori fortemente etnocentrici giudicheranno in modo decisivo come moralmente corretta la scelta dell'impresa di rientrare sul suolo nazionale e reagiranno pertanto in modo positivo, dimostrando un'elevata gratitudine nei confronti dell'impresa che si traduce a sua volta in risposte strettamente favorevoli come l'acquisto del prodotto o la fruizione dei servizi proposti. I consumatori a basso etnocentrismo avranno invece reazioni più attenuate e probabilmente senza alcuna manifestazione concreta.

I giudizi e i pensieri di una persona non sono mai il prodotto di considerazioni univoche o di singoli fattori ma piuttosto di una commistione di elementi: per questa ragione è corretto precisare come l'etnocentrismo vada ad interagire, mescolandosi, con le percezioni dei consumatori circa i motivi sottostanti le decisioni di reshoring

⁷⁶ Grappi S., Romani S., Bagozzi R. P. (2015). Consumer Stakeholder Responses to Reshoring Strategies. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE. 43 (4): 453–471.

dell'impresa, creando così una combinazione di argomenti che, insieme, influenzano le reazioni prettamente emotive dei consumatori.⁷⁷

L'inclinazione prettamente individuale all'etnocentrismo pone/scrive dei confini entro i quali si dispiegano le percezioni del consumatore rispetto alle motivazioni (intrinseche o estrinseche) che guidano l'azione dell'impresa e fungono da moderatrici nell'ambito delineato dal livello di etnocentrismo del consumatore.

7.5 Sfide ed opportunità da cogliere

Come si può facilmente dedurre dalle considerazioni presentate nei paragrafi precedenti, le emozioni morali hanno un ruolo molto importante, potremmo definirlo quasi centrale, nel processo in divenire che guida il consumatore ad una reazione verso un prodotto: si conferma quindi il loro ruolo di "guida" nei confronti delle decisioni di reshoring.

La sola decisione dell'impresa di rientrare entro i confini nazionali non è però sufficiente, come avvalorato dalla teoria inerente all'etnocentrismo: serve un'interazione fra le due dimensioni con l'aggiunta essenziale di una corretta comprensione delle motivazioni sottostanti la decisione di reshoring così come viene percepita dal consumatore, altrimenti le ragioni sopracitate si rivelano insufficienti affinché si esplicitino al meglio le potenzialità in capo all'utenza.

L'unica azione concreta a sostegno dell'impresa è l'esborso di un premium price nel momento in cui viene acquistato un dato prodotto: la gratitudine provata dal consumatore verso l'azienda prende il sopravvento sul sentimento di rabbia, specie se avvalorata dalla comprensione di motivazioni prevalentemente altruistiche alla base dell'agire dell'impresa.

In questo contesto teorico si inserisce una nuova componente, ossia la qualità della relazione "marca-consumatore": se è percepita come di scarso valore e qualità, la gratitudine non sarà sufficiente a spingere il cliente all'acquisto.

Una volta infatti conclusa l'analisi del punto di vista del consumatore, vediamo in che modo può procedere l'impresa per sfruttare al meglio il fatto di essere vista con gratitudine e benevolenza dai clienti. È necessario rendere consapevoli i consumatori della decisione di reshoring, e in un modo tale da favorire la percezione di motivazioni altruistiche alla base della decisione; successivamente bisognerà studiare come

⁷⁷ Idem

ottimizzare le loro reazioni emotive al reshoring trasformandole in vere e proprie azioni a favore dell'impresa, grazie ad una accurata e congrua gestione della relazione fra marca e consumatore con l'aiuto dei manager e degli operatori di marketing. Ci si focalizza quindi sulle alternative comunicative a disposizione dell'impresa, quali messaggi relativi alla strategia di reshoring intrapresa far arrivare al pubblico per perseguire i propri obiettivi: innanzitutto dovrebbero puntare ad evidenziare tutti gli aspetti cosiddetti "altruistici" della faccenda, in modo che gli utenti non percepiscano la scelta come causata da un puro interesse prettamente economico.

L'impresa che rientra in patria può manifestare preoccupazione per la perdita di posti di lavoro nel paese di origine, per la stagnazione economica o per la diminuzione di stipendi e salari: una serie di fattori che trovano la loro causa anche nelle scelte di delocalizzazione effettuate in precedenza. In modo analogo, l'impresa può manifestare, attraverso la comunicazione del suo rientro in patria, l'interesse e il desiderio di fornire ai propri clienti un prodotto di qualità superiore e più conforme ai loro bisogni (rispetto al caso di produzione dei medesimi ma in paesi esteri).

La tipologia di comunicazione adottata potrebbe dunque essere definita "empatica", perché individua specifiche preoccupazioni e/o fa propri i desideri degli utenti/consumatori: questa forma di comunicazione può rivelarsi vincente, in grado di massimizzare le risposte positive da parte dei consumatori, agendo con un effetto moltiplicativo sulle reazioni favorevoli nel pubblico di riferimento. Grazie alla trasmissione delle motivazioni di carattere intrinseco alla base delle scelte aziendali, questo modello andrà a far aumentare di molto la possibilità di veder realizzati i ritorni positivi sperati in capo al consumatore. Esiste un'altra opzione a disposizione dell'impresa, ovvero una strategia di comunicazione che faccia leva su elementi diversi ma parimenti in grado di guidare il meccanismo di attribuzione delle ragioni alla base della decisione aziendale di rientrare in patria: è una linea che potremmo definire "patriottica", che non nasconde, ma al contrario evidenzia i ritorni di cui l'impresa può godere rientrando nel Paese d'origine, inserendoli in un contesto generale di alto coinvolgimento verso il proprio Paese, enfatizzandolo ed evidenziando lo stretto legame del prodotto col territorio d'origine. Questa tattica può sottolineare, da un lato, le difficoltà che l'impresa affronta nel momento del rimpatrio (come ad esempio un minor margine di guadagno o un più elevato numero di incombenze burocratiche), e al

contempo dichiarare però fermamente la volontà di rientrare nonostante gli ostacoli e le criticità che si presentano nel cammino di ritorno dall'offshoring.

SUGGERIMENTI CONCLUSIVI

Il 24 gennaio 2012 il presidente Barack Obama pronuncia l'annuale State of the Union Address¹, ossia una relazione tenuta davanti all'intero Congresso, convocato a sezioni unite: solitamente ha luogo durante il primo mese dell'anno per ragguagliare la Nazione sulla situazione economica, politica e sugli interventi che verranno intrapresi. Nella sua lunga dissertazione tratta con particolare riguardo il tema del reshoring e dei provvedimenti a favore di chi rientra in Patria con le produzioni:

“Long before the recession, jobs and manufacturing began leaving our shores. [...] In 2008, the house of cards collapsed. We learned that mortgages had been sold to people who couldn't afford or understand them. [...] It was wrong and it plunged our economy into a crisis that put millions out of work, saddled us with more debt, and left innocent, hardworking Americans holding the bag. We lost nearly 4 million jobs. And we lost another 4 million before our policies were in full effect. But in the last 22 months, businesses have created more than 3 million jobs. American manufacturers are hiring again, creating jobs for the first time since the late 1990s. Together, we've agreed to cut the deficit by more than \$2 trillion. We can't bring every job back that's left our shore. But right now, it's getting more expensive to do business in places like China. Meanwhile, America is more productive. So we have a huge opportunity to bring manufacturing back. My message to business leaders is simple: ask yourselves what you can do to bring jobs back to your country, and your country will do everything we can to help you succeed. We should start with our tax code. Right now, companies get tax breaks for moving jobs and profits overseas. Meanwhile, companies that choose to stay in America get hit with one of the highest tax rates in the world. It makes no sense, and everyone knows it. So let's change it. If you're a business that wants to outsource jobs, you shouldn't get a tax deduction for doing it. That money should be used to cover moving expenses for companies that decide to bring jobs home.

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=6Tlp9Gx4lfo&t=4s>

Second, no American company should be able to avoid paying its taxes by moving jobs and profits overseas. From now on, every multinational company should have to pay a basic minimum tax.

Third, if you're an American manufacturer, you should get a bigger tax cut. If you're a high-tech manufacturer, we should double the tax deduction you get for making your products here. And if you want to relocate in a community that was hit hard when a factory left town, you should get help financing a new plant, equipment, or training for new workers."²

Come si evince dalle sue parole, il presidente si schiera assolutamente a favore di una politica maggiormente orientata al rimpatrio delle produzioni e ad una solida incentivazione a livello tributario: sui produttori che rimangono negli Stati Uniti non dovrà gravare un'eccessiva pressione fiscale, verranno inoltre rimosse le deduzioni per chi delocalizza la propria attività (secondo le regole in vigore fino a quel momento, chi trasferiva la propria attività vedeva decurtate le proprie tasse non avendo più il centro della propria impresa sul suolo americano) e tutti saranno obbligati a versare una cosiddetta "basic minimum tax". Oltre a ciò, tutti i produttori americani, ossia coloro che mantengono negli Stati Uniti la loro intera filiera, conosceranno un taglio ancora maggiore delle loro imposte; per tutti i produttori high-tech la riduzione delle imposte sarà ancora più alta per incentivare la permanenza delle loro produzioni in patria. Infine, nel caso un imprenditore scelga di rilocalizzare la sua attività in una comunità duramente colpita dalle precedenti delocalizzazioni ove siano stati persi molti posti di lavoro, riceverà aiuti per finanziare i suoi nuovi impianti, le attrezzature necessarie e la formazione di nuovi lavoratori.

Un ulteriore elemento decisivo a favore del reshoring negli Stati Uniti è stata la creazione di *reshoring Initiative*³, fondata all'inizio del 2010: agisce aiutando i produttori a capire come la produzione locale, in alcuni casi, vada a ridurre sensibilmente il costo totale di gestione delle attività delocalizzate e delle attrezzature. L'iniziativa forma anche i fornitori su come soddisfare efficacemente le esigenze dei

² <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/01/24/remarks-president-state-union-address>

³ <https://www.reshorenow.org/>

clienti locali, dando loro gli strumenti per vendere contro i concorrenti offshore a prezzi inferiori. Stanno vedendo i benefici della vicinanza, cioè produrre direttamente nel mercato dove poi si affacciano per la maggior parte delle loro operazioni, specialmente quando il mercato domestico è quello degli Stati Uniti, ancora il più grande del mondo. Alcuni dei vantaggi più evidenti del reshoring e che sono stati anche i più convincenti per gli imprenditori statunitensi sono stati:

- maggiore qualità del prodotto,
- tempi di consegna più brevi,
- aumento dei salari all'estero,
- minori scorte, si rendono necessari livelli di inventario più bassi,
- capacità di essere più reattivi alle mutevoli richieste dei clienti, apportando un più alto livello di innovazione e differenziazione del prodotto,
- presenza di una forza lavoro maggiormente qualificata,
- recuperare la qualifica di “Made in USA”, minimizzando i rischi di furto della proprietà intellettuale,
- i nuovi incentivi fiscali locali, che permettono di bilanciare il deficit commerciale precedente,
- la riduzione della disoccupazione creando posti di lavoro aggiuntivi e assicurando così una minor disuguaglianza di reddito.

L’America è stato il primissimo paese a promuovere dei programmi di sostegno al rimpatrio delle attività connesse alla manifattura: dal 2012 al 2014 sono state ridotte le imposte sul reddito di impresa, è stato introdotto un sussidio pari al 20% dei costi di rientro sostenuti, sono stati creati diversi centri di cooperazione e ricerca fra università e imprese per perseguire svariati obiettivi fra cui il recupero delle competenze “disperse” con la delocalizzazione ed è stata fortemente promossa ed implementata l’innovazione tecnologica.

Gli Stati Uniti sono stati in grado, attraverso le politiche adottate, di offrire condizioni molto vantaggiose e particolarmente attraenti per gli imprenditori che avevano scelto negli anni precedenti l’offshoring: hanno investito molto, tenendo in considerazione come fossero investimenti a lungo termine, i cui frutti sarebbero stati raccolti negli anni a venire, gettando le basi per quello che è stato chiamato il Rinascimento americano.

Fra le aziende che hanno optato per il reshoring troviamo: AGCO, at&t, BIVI (is the U.S. animal health division of Germanybased Boehringer Ingelheim Corporation), Caterpillar (trattori ed escavatori), Delta Air Lines (ha previsto il rientro dei call-center precedentemente delocalizzati a Bangalore), Electrolux, Greek Yogurt Fage (famosa azienda greca, è stata trasferita da Atene a Johnstown, NY), Ford, Lenovo, Mega Brands (acquistata dalla Mattel nel 2014, la sede dalla Cina è stata trasferita a Montreal, si parla infatti di nearshoring), Mercedes-Benz, New Balance, Nissan, Philips, Rolls Royce, Samsung, Subaru, Toyota, Whirlpool.

Le condizioni si prospettano favorevoli per una rinascita degli Stati Uniti: si vanno erodendo i vantaggi di costo della Cina ma l’America, nel frattempo, sta diventando un paese a basso costo. I salari sono diminuiti o stanno aumentando solo moderatamente. Il dollaro si sta indebolendo. La forza lavoro sta diventando sempre più flessibile. La crescita della produttività continua. Questo non diminuirà il ruolo della Cina come potenza manifatturiera globale. In alcuni casi, le aziende possono scoprire che ora è il momento in cui ha senso tatticamente spostare una parte della produzione dalla Cina agli Stati Uniti, al Messico o al sud-est asiatico. I produttori che rimangono in Cina per ragioni economiche o strategiche dovranno trovare modi drastici per migliorare l’efficienza se vogliono conservare gli attuali livelli di redditività di fronte agli aumenti salariali annuali a due cifre. Con l’Amministrazione Trump (2016-2020) gli incentivi sono leggermente cambiati e divenuti più “aggressivi” (ulteriore riduzione delle imposte sul reddito di impresa e un aumento dei dazi di alcuni prodotti intermedi importati, principalmente dalla Cina). Diversamente da quanto avvenuto in America, l’Unione Europea non ha intrapreso alcun provvedimento specifico a livello comunitario, pur riconoscendo il reshoring come uno degli strumenti principali per favorire un rientro della manifattura ad un livello pari al 20% del PIL europeo. I singoli stati membri hanno attuato provvedimenti e politiche pro-reshoring in ordine sparso ed in maniera assolutamente indipendente uno dall’altro: nel 2013 la Francia ha identificato diverse tipologie di intervento coerenti con diverse dimensioni e strategie aziendali e ha sviluppato dei servizi ad hoc per ognuna di esse. Nel 2020 tale policy è stata sostituita con sostegni economici e incentivi fiscali mirati a specifici settori (automotive e aeronautico) e tipologie di imprese (pmi).

Politiche pro-reshoring nel mondo

Paesi	Anni di introduzione	Strumenti	Capitali impegnati	Progetti realizzati
Stati Uniti	2012-2013	Sussidi pari al 20% dei costi sopportati per il reshoring Riduzione delle imposte sul reddito di impresa (da 38% a 28%) Eliminazione dei vantaggi fiscali per le imprese che delocalizzano Investimenti in infrastrutture logistiche	80 mld di dollari	1.800 finanziati dai singoli stati federali 25 Manufacturing Universities (cooperazione tra imprese e università)
	2014	Sostenere e sviluppare processi di innovazione di processo e di prodotto in particolari settori		40 Manufacturing Hub (Centri di ricerca, università, imprese e governo)
	2016-2020	Riduzione delle imposte sul reddito di impresa (da 28% a 21%) Aumento delle tariffe sui beni importati		
Francia	2013	Sportello unico e semplificazione burocratica Mappatura industriale del territorio Fondi per gli aiuti alla reindustrializzazione		
	2020	French Fab invest desk Progetti territoriali industriali Siti industriali chiavi in mano	150 milioni di euro	78 a luglio
		Investimenti nei settori strategici (salute, agroalimentare, elettronica, fornitori di input essenziali per l'industria chimica, metalli e materie prime, applicazioni industriale 5G) Modernizzazione e diversificazione della filiera automobilistica Modernizzazione e diversificazione della filiera aeronautica Riduzione imposte alle micro, piccole e medie imprese	200 milioni di euro nel 2020 (8 mld complessivi) 300 milioni di euro all'anno (12 mld complessivi) 10 miliardi di euro all'anno	
Regno Unito	2014	Supporto tecnico ed economico		Advanced Manufacturing Supply Chain Initiative Rafforzamento delle catene di fornitura inglese
Taiwan	2019	Supporto per la ricerca di terreni destinati alle imprese e all'ampiamiento di parchi scientifici Accesso a finanziamenti agevolati (prestiti a 10 anni con 3 di pre-ammortamento a tassi ridotti) Referente unico presso il Ministero degli affari economici Approvvigionamento immediato e stabile per acqua e elettricità Supporto per la ricerca di personale altamente qualificato	230,5 mld di euro di investimenti attratti	196 domande approvate al 31 luglio 2020 64.340 nuovi posti di lavoro
Corea del Sud	2013	Sussidi finanziari e riduzione delle imposte		68 imprese rientrate di cui solo 38 ancora attive
	2016	Esenzione delle tasse per 5 anni Incentivi per l'innovazione in 11 settori dell'alta tecnologia		2 imprese rientrate
	2020	Esenzione dalle tasse per 4 anni e riduzione al 50% per i successivi due Sussidi per le spese di rilocalizzazione di aziende high-tech Sussidi ulteriori per aziende che realizzano smart factories o fanno largo uso di robot Facilitazione nell'ottenimento di visti per l'assunzione di personale estero Il Parlamento sta valutando di estendere a 5 anni l'esenzione totale e a 3 quella del 50%		6 imprese rientrate fino a settembre 2020
Giappone	2020	Sussidi (50% per grandi imprese, 75% per PMI produttrici di materiale sanitario) per la copertura dei costi collegati al reshoring sostenuti da aziende che riportino la produzione in Giappone Facilitazioni e garanzie pubbliche per lo spostamento di produzioni dalla Cina ad altri paesi asiatici Proposta di un accordo commerciale trilaterale con Australia e India per la rilocalizzazione delle imprese che avevano delocalizzato in Cina	1,85 miliardi di euro 200 milioni di euro nel 2020	57 progetti approvati fino a luglio 2020 30 progetti approvati fino a luglio 2020 Supply Chain Resilience Initiative
India	2020	Costituzione di 3 parchi industriali per la produzione di materie prime e principi attivi strategici per il settore farmaceutico Incentivi basati sull'incremento dei livelli di produzione domestica di 53 componenti strategici Investimenti in infrastrutture logistiche Sussidi alla collaborazione università/imprese	346 milioni di euro in cinque anni Incentivi previsti per i prossimi 6 anni	25 Manufacturing Universities

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su banca dati Fratocchi et al.

Spostandoci verso est, in Asia, vediamo come il trend segua le orme statunitensi: Taiwan, Giappone e Corea del Sud hanno concentrato svariate azioni di sostegno nei confronti delle imprese che avevano precedentemente optato per la delocalizzazione. L'azione del governo di Taiwan ha come obiettivo il rafforzamento delle attività manifatturiere locali con un'attenzione particolare rivolta ad alcuni ambiti relativamente "nuovi" ed in crescita e sviluppo costante come il 5G e l'Industrial Innovation. La Corea del sud riconosce, dal 2020, incentivi economici ingenti a tutte le imprese coreane che decidono di tornare in patria. L'amministrazione pubblica del Giappone svolge invece un'attività mirata, volta a sostenere e promuovere il rientro di filiere produttive strategiche. Nell'ultimo ventennio sono stati rilevati, a livello mondiale, circa 1.430 casi di ritorni in patria. Il fenomeno ha riguardato prevalentemente le imprese

europee e quelle americane, che hanno contribuito complessivamente per il 90% (per il 58% l'Europa) alla rilocalizzazione nel paese di provenienza di attività manifatturiere precedentemente localizzate altrove. Il reshoring fino a oggi praticato dalle imprese asiatiche (8,5%) è molto limitato e circoscritto alle imprese residenti in Giappone (due terzi dei rimpatri realizzati nell'area) e, in misura molto più modesta, a quelle localizzate a Taiwan e nella Corea del Sud.

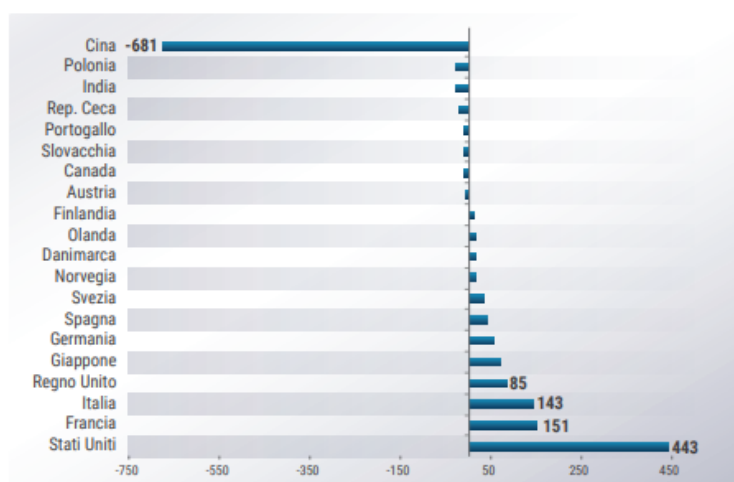


Grafico 1.9
Stati Uniti e Cina ai due estremi
 (Saldo netto dei processi di reshoring*,
 principali paesi, 2000-2020)

* Differenza tra casi di reshoring attuati dal paese e quelli subiti.
 Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su banca dati Fratocchi *et al.*

La macroarea maggiormente colpita, ovvero quella che ha subito i maggiori “abbandoni” in termini di attività manifatturiere precedentemente delocalizzate, è l'Asia e più in particolare la Cina, che ha perso nel corso dello stesso periodo 682 attività manifatturiere, ovvero quasi il 50% di tutte le evidenze di reshoring rilevate.

In Cina l'intervento si è snodato su due obiettivi: in primo luogo far rientrare le attività manifatturiere e al contempo salvaguardare le imprese nazionali maggiormente penalizzate dai nuovi dazi imposti dall'amministrazione americana durante il governo di Trump.

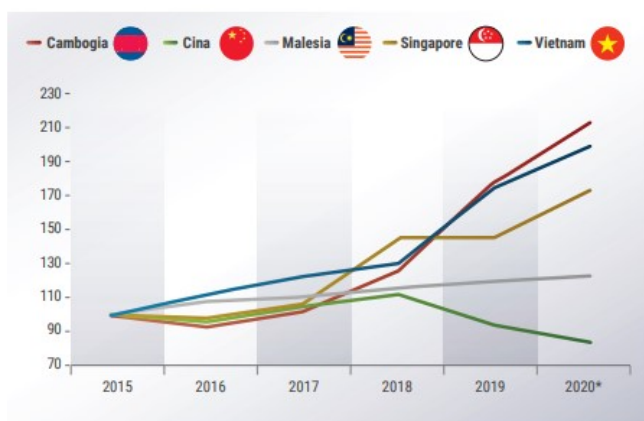


Grafico 1.7
Continua il crollo
delle importazioni
americane dalla Cina

(Indici 2015=100, importazioni degli Stati Uniti)

* Primi nove mesi.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati BEA.

Nel grafico vediamo una chiara rappresentazione del cosiddetto “decoupling” (il “divorzio” fra Cina e Stati Uniti): consiste in una contrazione delle importazioni americane dalla Cina, contestualmente ad un aumento delle importazioni provenienti da altre economie asiatiche meno sviluppate. Il presidente Trump ha avviato, all’epoca, una vera e propria guerra commerciale attuata attraverso un rialzo dei tariffari fin dal gennaio 2018 e la legge, entrata in vigore nel 2019, sul controllo dei capitali esteri in entrata (Foreign Investment Risk Review Modernization Act⁴ e Export Control Reform Act⁵). I provvedimenti fortemente voluti dal presidente Trump e la sua amministrazione

⁴ Espande la giurisdizione del Comitato per gli investimenti esteri negli Stati Uniti (CFIUS) per affrontare le crescenti preoccupazioni di sicurezza nazionale sullo sfruttamento straniero di alcune strutture di investimento che tradizionalmente cadono al di fuori della giurisdizione statunitense.

Alcune loro disposizioni chiave sono:

- Espansione delle transazioni coperte aggiungendo esplicitamente alla loro giurisdizione quattro nuovi tipi di operazioni: un acquisto, un leasing, o una concessione da/a una persona straniera di beni immobili situati in prossimità di strutture governative sensibili;
- Qualsiasi cambiamento nei diritti di un investitore straniero che risulti nel controllo straniero di un'azienda statunitense o un "altro investimento" in alcune aziende statunitensi;
- Qualsiasi altra transazione, trasferimento, accordo progettato per aggirare la giurisdizione del CFIUS. Prevede in aggiunta un processo di deposito abbreviato o "deposito leggero" attraverso una nuova procedura di dichiarazioni che potrebbe risultare in tempi di revisione più brevi, collegato a questo espande il periodo di revisione del CFIUS da 30 a 45 giorni, consentendo che un'indagine sia estesa per un periodo di 15 giorni aggiuntivi in circostanze straordinarie.

⁵ Introdotta nel 2018, la legge mira a limitare l'esportazione di tecnologie emergenti che possono potenzialmente essere utilizzate per scopi civili e militari ("dual use technologies") e che non sono state soggette al controllo delle esportazioni in passato. L'adozione della legge coincide con le crescenti preoccupazioni per l'accesso della Cina alle nuove tecnologie critiche; vengono aumentati i controlli sulle "tecnologie fondamentali", anche se i dettagli specifici su quali saranno esattamente le tecnologie incluse in questa categoria non sono ancora disponibili. Il Bureau of Industry and Security assegna un numero di classificazione di controllo delle esportazioni a ogni tecnologia, che successivamente determina di conseguenza le restrizioni specifiche che ad essa si applicano. Attorno a questa legge è

hanno avuto come scopo principale l'estromissione della Cina dai loro traffici, togliendole così una grossa fetta di mercato, o quanto meno rendendola più difficilmente accessibile tramite i dazi elevati.

La "sostituzione" tra paesi fornitori è una pratica molto diffusa in tempi recenti, almeno da quando intravediamo la fine della cosiddetta "Globalisation Age". Quando pronunciamo questo nome si evoca un periodo fondato su circostanze storiche irripetibili, che si sono progressivamente estinte per ragioni endogene, determinando un mutamento rilevante delle condizioni di contesto. Il mutamento precede lo stesso avvio della crisi del 2007, ed è strettamente legato a quattro moventi principali:

- a) l'esaurirsi progressivo del processo di offshoring: quest'ultimo aveva riversato sui mercati internazionali una quantità imponente di beni (sia intermedi che finali) prima prodotti all'interno dei soli paesi industrializzati,
- b) un fisiologico rallentamento preventivato della vertiginosa crescita cinese, così come già avvenuto a suo tempo per il Giappone e la Corea,
- c) al rientro del ritmo di crescita degli investimenti diretti esteri (IDE) dopo l'esplosione degli anni dell'offshoring,
- d) all'esigenza di un rientro degli eccessivi deficit commerciali accumulati per sostenere i consumi nei paesi avanzati fin da prima della crisi, non più sostenibili nel lungo periodo.

I grandi cambiamenti di contesto condizioneranno fortemente negli anni a venire la nuova architettura internazionale della produzione attraverso tre direttrici principali: il grado di frammentazione delle catene del valore (e loro relativa "lunghezza"), il grado di concentrazione geografica della produzione (ovvero di diffusione dello sviluppo manifatturiero a livello globale) e l'utilizzo del mercato per gli scambi internazionali

sorto un significativo dibattito negli Stati Uniti: i leader dell'industria hanno espresso la loro preoccupazione per il livello di input nel processo e hanno sollecitato il governo affinché chiarisca le sue definizioni di tecnologie emergenti e fondamentali. Le parti interessate sottolineano come le aspirazioni di salvaguardia della sicurezza nazionale devono essere bilanciate con il sostegno alla crescita economica e all'innovazione. L'entrata in vigore dell'ECRA coincide con la revisione dei controlli sulle esportazioni a doppio uso avviata nell'Unione Europea (UE): ci sono state infatti molte richieste per un maggiore dialogo con gli Stati Uniti e altri partner cruciali riguardo il controllo delle esportazioni, così da avere una risposta coordinata da parte dell'Ue all'ECRA.

contrapposto al rafforzamento e/o alla costituzione di affiliate/consociate (il conflitto trade VS IDE, ovvero un semplice scambio in opposizione ad una acquisizione o investimento).

Il fulcro dell'intero discorso, in questo quadro, è che la fine della Globalisation Age sta comportando, e sempre più comporterà, una ridislocazione dei flussi commerciali che non è riconducibile a un modello unico, facilmente individuabile, ma consiste di molte diverse soluzioni.

La manifattura mondiale sta iniziando un cammino in cui la cosiddetta "soluzione alla questione produttiva" che si è posta nell'ultimo ventennio è destinata ad assumere, nello stesso momento, forme sempre nuove e diverse, discostandosi dalla logica del free trade alla base delle catene di fornitura diffuse a livello globale. Saranno sempre più frequenti fenomeni riconducibili al reshoring, in cui solo una parte saranno costituiti da effettivi ri-trasferimenti delle produzioni in senso strettamente fisco, per lo più saranno invece caratterizzati da processi di fortificazione e crescita in patria: in questo modo si assiste ad un aumento dell'integrazione verticale delle produzioni e ad una sostituzione dei fornitori "lontani" con quelli nazionali.

Una delle manifestazioni più evidenti del reshoring è certamente la riduzione della divisione del lavoro internazionale, l'aumento della concentrazione geografica del valore aggiunto (riportando alcuni rami ed attività d'impresa in patria vado ad arricchire il tessuto economico locale) e i processi/procedimenti di disinvestimento. Nel caso di economie sviluppate, dotate di reti di fornitura strutturate nelle quali si può ricorrere ad ulteriori esternalità, questo può causare l'avvio di una re-industrializzazione; al contrario, nei paesi emergenti, il rischio è quello di incorrere in una de-industrializzazione precoce, in un mercato dove non si trova spazio per le offerte e tutto ciò che le economie più avanzate hanno da proporre.

Un'eventuale scenario, particolarmente "positivo", è quello dove si presenta un maggior grado di regionalizzazione delle catene di fornitura (riconducibile al near-shoring), in reazione alle preoccupazioni riguardanti la distanza e quindi la sicurezza delle forniture. La portata di questo fenomeno, al momento, è particolarmente insidiosa/difficile da valutare, in quanto sottolinea solamente un'estensione ridotta delle catene del valore, ma non una riduzione del loro grado di frammentazione. Vengono effettuate sostanzialmente delle sostituzioni nelle reti di fornitura, creando così una rete di sistemi

produttivi integrati su scala/base locale e non più globale. Il termine “locale” può semplicemente significare anche “continentale”, come nel caso dell’Europa. Affinchè ciò avvenga in tempi ragionevolmente brevi, il presupposto essenziale è l’esistenza in loco di un sistema manifatturiero sviluppato a tal punto da riuscire ad assorbire le “nuove” attività produttive, ossia quelle dislocate in uno stato estero o delegate ad altri fornitori negli anni precedenti, integrandole al meglio al suo interno.

Ogni volta che i costi di riappropriazione delle competenze delocalizzate nelle economie emergenti in tempi lontani, in cui gli oneri erano certamente minori di quelli odierni, si riveleranno maggiori di quelli dei beni che le economie di oggi sono in grado di fornire, la catena di fornitura rimarrà invariata.

In questo senso c’è stato però un forte mutamento, non minimamente preventivato: la pandemia causata dal Covid-19. Questa ha impattato duramente sulla richiesta di maggior sicurezza e solidità da parte delle economie, specialmente riguardo alla disponibilità di beni essenziali: il gap fra produrre in proprio e affidare la produzione ad un mercato lontano si è rivelato a tratti insostenibile ed incolmabile.

Alle soluzioni già proposte, alla luce dei nuovi scenari, se ne affianca così un’altra: la ridislocazione delle catene di fornitura non in aree più vicine, bensì altrettanto lontane ma diverse dalle precedenti (oramai troppo costose), in grado di assicurare nuovamente costi di produzioni inferiori a quelli ove erano stati dislocate precedentemente.

L’ampiezza di questi procedimenti è direttamente proporzionale al graduale incremento dei costi di produzione alimentato proprio dallo sviluppo stesso della manifattura nelle economie emergenti destinatarie della prima ondata di offshoring (prima fra tutte, quella cinese).

Chiaramente, come si può facilmente evincere dalle ultime considerazioni, viviamo in un momento storico molto particolare e dove i cambiamenti a cui bisogna rispondere e reagire sono all’ordine del giorno: l’esito complessivo di tutte queste tendenze non è minimamente prefigurabile a priori, per quanto sia molto verosimile una netta trasformazione nell’ampiezza delle catene di fornitura, chiaramente in senso riduttivo. D’altro canto è lecito attendersi, in quanto compatibile con gli scenari prefigurati, una

maggior distribuzione spaziale della produzione od una più elevata regionalizzazione⁶ degli scambi.

L'incedere costante della pandemia a cui siamo stati costretti ad assistere nell'ultimo biennio ha portato alla luce due aspetti positivi aggiuntivi del reshoring: l'opportunità di accrescere il controllo sulla catena di produzione e quella di cogliere possibilità di mercato derivanti dalla creazione di nuova domanda (in particolare per prodotti ad alto valore aggiunto precedentemente posti fuori mercato dalla concorrenza dei paesi low cost). Ricordiamo, a proposito di questo, l'impossibilità di usufruire della capacità produttiva disponibile in Cina (o in alternativa di acquistare da fornitori cinesi, la reperibilità di alcuni prodotti era diventata enormemente complicata), spingendo così nella direzione di una scelta di ritorno nel paese d'origine. La linea d'azione sostenuta dal Commissario europeo alla salute Kyriakides la inquadrano nella medesima prospettiva: ha posto la questione di aumentare la produzione di alcuni principi farmaceutici attivi fondamentali nel contrastare la diffusione del virus (come il paracetamolo) all'interno dei paesi membri, nonché di far tornare in Europa la loro produzione per ridurre la dipendenza dall'esterno dell'Unione.

In un contesto simile, il Covid-19 ha soltanto amplificato, evidenziato ulteriormente e accelerato alcuni fenomeni già in divenire: rafforzare i sistemi industriali nazionali (e conseguentemente quello europeo) e le competenze dei diversi territori. Il fenomeno si disloca su due livelli differenti: il primo riguarda una logica prettamente aziendale, ossia le decisioni prese direttamente dalle imprese per contenere il rischio produttivo re-integrando fasi produttive o sostituendo fornitori esteri con fornitori dislocati in patria (reshoring) o comunque in aree più prossime (near-shoring); il secondo invece è

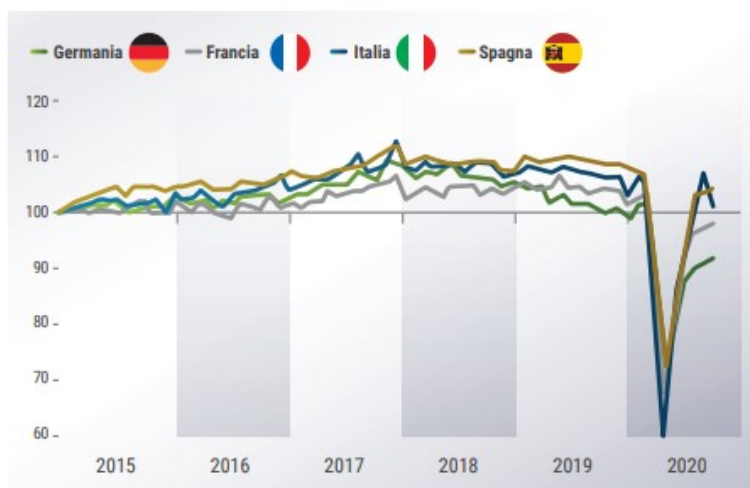
⁶ La regionalizzazione degli scambi in progressivo aumento si deduce innanzitutto dal peso relativo agli scambi effettuati a livello regionale rispetto agli scambi extra-area (si sono indagate sei macro-aree: Europa, Nord America, Sud America, Asia orientale, Asia occidentale, Africa sub-sahariana): l'aumento si ritiene sia dovuto alle politiche relative agli accordi economici e commerciali tra paesi, multilaterali e bilaterali. Allo stesso tempo, l'ascesa dei paesi emergenti asiatici, guidata dalla Cina, è stata un potente fattore di globalizzazione del commercio estero, anche perché ha generato maggiori scambi transcontinentali tra i tre principali blocchi di paesi: Europa, Nord America e Asia orientale. Questo effetto è diventato preponderante dopo il 2004, quando il ruolo del blocco asiatico è diventato centrale. Dopo la crisi del 2008-2009 il processo di globalizzazione si è progressivamente arrestato, dando il via ad una nuova regionalizzazione degli scambi. È aumentata inoltre la distanza media degli scambi commerciali, determinata soprattutto dall'ampliamento della scala continentale degli scambi stessi, e solo in piccola misura dalla crescita degli scambi che avvengono su scala transcontinentale. Ciò è coerente con il maggior peso assunto da macro-aree di ampie dimensioni, come quella del sud-est asiatico.

quello su cui si muove la gestione di rientri «strategici» coordinati dai policy maker, già in atto in paesi come il Giappone e la Francia.

La pandemia ha impattato notevolmente anche sui livelli di attività della manifattura: il 9 Marzo 2020, con l'inizio del primo lockdown, è iniziato una discesa di oltre 40 punti percentuali nel giro di due mesi (-46,3% ad aprile rispetto a gennaio). Fortunatamente la medesima natura extraeconomica del problema, d'altro canto, ha permesso, una volta rientrato il blocco delle attività il 18 maggio, un rapido recupero dei livelli produttivi, così che nel giro di pochi mesi la produzione industriale è ritornata a salire pressoché verticalmente, recuperando già nel mese di maggio la metà di quanto perso nel bimestre precedente, fino a raggiungere in agosto lo stesso livello di gennaio, con un incremento del 76% rispetto al minimo toccato in aprile. Discostandoci da alcune considerazioni momentanee, gli operatori del settore si muovono in un contesto di perenne incertezza, per cui restano indeterminati i tempi del ritorno su un sentiero di crescita sostenuta; anzi, si rende sempre più probabile un nuovo ridimensionamento dei livelli di attività nei mesi che verranno, anche in relazione alle condizioni sanitarie in corso, all'interno del Paese e nel resto del mondo industrializzato. Il rallentamento produttivo dell'Italia non è in alcun modo anomalo, anzi riflette il ridimensionamento in seguito ad uno shock mondiale del tutto inatteso: nel confronto con altre grandi economie europee tuttavia, il nostro paese mostra una contrazione dei tassi di crescita relativamente contenuta ed una buona reattività dopo il duro colpo inferto dalla pandemia.

Grafico 2.2
Produzione industriale
in Europa

(Indici gennaio 2015=100,
dati destagionalizzati)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Eurostat.

La verità è che il nostro sistema manifatturiero è entrato in lockdown con alle spalle già due anni di recessione: c'era stata una fase espansiva durante il triennio 2015-2017, esauritasi però nell'estate del 2017, per poi conoscere una graduale ma costante inversione di tendenza nel biennio 2018-2019: il 2018 ha conosciuto un incremento dello 0,7%, dopo il +3,6% nel 2017, e nel 2019 un calo dell'1,0%.⁷

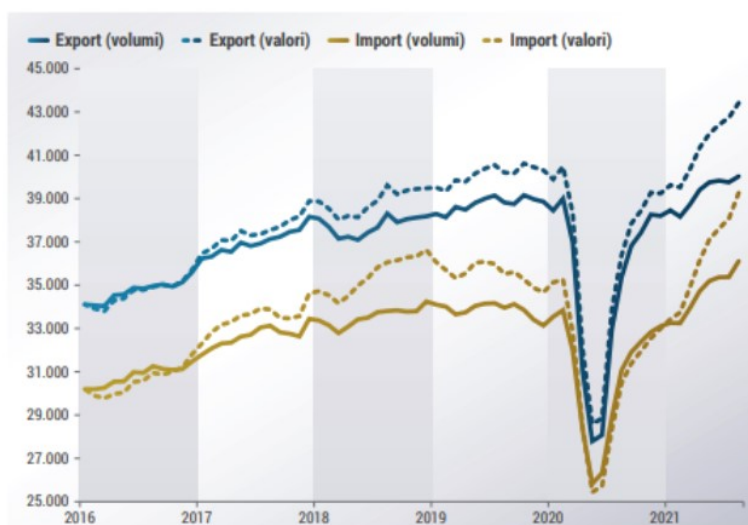
Questo ultimo rallentamento è arrivato al termine di un triennio in cui l'attività industriale si era riallineata ai ritmi degli altri paesi europei, dopo un lungo periodo di performance decisamente peggiori. Durante il 2019 c'è stato un peggioramento sensibile sul lato della domanda estera, causato anche da una politica americana commerciale piuttosto aggressiva (come spiegato in precedenza), ed ha avuto ripercussioni negative nei confronti dell'intero comparto del commercio internazionale. Con la fine del lockdown l'Italia ha conosciuto un recupero fortunatamente piuttosto rapido dei livelli di produzione industriale, risollevando così le sorti di moltissimi settori che hanno avuto dei forti incrementi, consentendo così la chiusura completa del gap creatosi in marzo e aprile. La domanda estera è cresciuta a un ritmo analogo a quello della produzione industriale, pur avendo risentito della diversa sfasatura temporale con cui il virus ha colpito i partner commerciali dell'Italia, dentro e fuori l'Europa. Il recupero dei livelli di attività è stato anche sostenuto dall'esigenza di ricostituire le scorte, vista la ricomparsa improvvisa di alti livelli di domanda.

Anche gli scambi italiani di beni con l'estero, dopo il crollo registrato nel pieno dell'emergenza pandemica sono infatti ripartiti in modo veloce e robusto, tornando nettamente sopra i livelli pre-crisi: la crisi sanitaria sembra aver agito come uno stop-and-go. Complessivamente, la dinamica del commercio estero da inizio 2020 è stata migliore di quella, deludente, registrata nel biennio precedente alla crisi (2018- 2019), quando avevano agito da freno anche molti fattori internazionali: le spinte protezionistiche (sempre da parte degli Stati Uniti), il difficile processo di uscita del Regno Unito dall'Unione europea e, più in generale, l'elevata incertezza sulle misure di policy (commerciali e di investimento).

⁷ https://www.confindustria.it/wcm/connect/f039f9b7-cb4a-41ff-9bb6-f926fcda3c5b/Rapporto+Scenari+industriali+_281120_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROO-TWORKSPACE-f039f9b7-cb4a-41ff-9bb6-f926fcda3c5b-noDKJX7

Grafico 3.8 In espansione gli scambi italiani di beni con l'estero

(Dati mensili destagionalizzati,
medie mobili a 3 termini, milioni di euro)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati ISTAT.

Tutti questi elementi sono stati in parte ridimensionati o quantomeno portati ad un livello al quale sono maggiormente controllabili: hanno collaborato a questo il cambio di presidenza statunitense, con l'insediamento del Presidente Biden e l'avvio delle sue politiche, il raggiungimento dell'accordo di commercio e cooperazione tra Ue e Uk, così da favorire una ripartenza degli scambi con l'estero.

Sono state introdotte molte politiche di sostegno al reddito delle famiglie e alla liquidità delle imprese dei principali paesi mondiali e inoltre i finanziamenti della Recovery and Resilience Facility della Commissione europea stanno supportando la domanda internazionale e le catene di produzione europee.

Fra gli elementi che aiutano l'uscita dalla crisi, o quantomeno una ripresa, non possiamo non nominare il Piano Next Generation⁸: un'opportunità che non ha precedenti per realizzare, grazie al sostegno finanziario europeo, un massiccio programma di investimenti sia pubblici che privati, per rilanciare la competitività del sistema produttivo italiano e per costruire delle solide basi di sostenibilità che gli consentano di

⁸ Si tratta di uno strumento temporaneo da 750 miliardi di euro pensato per stimolare una "ripresa sostenibile, uniforme, inclusiva ed equa", con l'obiettivo di garantire la possibilità di fare fronte ad esigenze impreviste. Si tratta del più grande finanziamento mai concesso dall'UE: è proprio in questo contesto che si inserisce il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, lo strumento che va a designare gli obiettivi, le riforme e gli investimenti che l'Italia si prefigge di realizzare grazie all'utilizzo dei fondi. Si tratta di misure emergenziali per attenuare l'impatto economico e sociale della pandemia e rendere l'Italia un Paese più equo, verde e inclusivo, con un'economia più competitiva, dinamica e innovativa. Tutti gli Stati membri sono invitati a preparare i loro Piani di Ripresa e Resilienza, che daranno diritto ad accedere ai fondi europei.

inserirsi nel modo più opportuno nelle nuove catene del valore che si vanno ridefinendo nello scenario post-pandemico, sia a livello europeo che globale.

Durante lo scorso mese di luglio il Consiglio europeo ha approvato un piano di ripartizione dei fondi: 750 miliardi previsti dal Piano per l'Italia, di cui 200 miliardi, da impiegare in gran parte entro il prossimo biennio. Esiste un rischio concreto che l'Italia non sia in grado di raccogliere correttamente questa sfida ed utilizzare i fondi per una ripartenza in piena regola, dati i cronici problemi che affliggono le Pubbliche Amministrazioni (centrali e regionali) nell'avviare e portare a termine i progetti finanziati con fondi comunitari. Sono stati fissati obiettivi di carattere economico, ma anche di sostegno alle famiglie in difficoltà e di aiuto alla cittadinanza dopo questo biennio intriso di difficoltà. Ci auguriamo che gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) vengano perseguiti ricercando pochi ma chiari e definiti progetti di filiera, di modo da coinvolgere tutti i settori e gli snodi strategici fondamentali allo sviluppo del Paese, coerentemente con quanto avviene negli altri paesi europei: ora è necessaria più che mai una governance ed una strumentazione di policy unitaria a livello nazionale.

Al giorno d'oggi, ossia l'inizio dell'anno 2022, i problemi principali sono rappresentati dai ritardi nelle forniture, dalle carenze di materiali e dalle difficoltà logistiche, manifestatesi nelle filiere internazionali.

Degno di attenzione è l'evidente aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime: tutte queste dinamiche sono strettamente connesse ed interdipendenti fra di loro, al punto che si sono trasferite a valle lungo le filiere, rischiando di far perdere competitività all'industria italiana, vista la sua forte dipendenza energetica dall'estero. Gli aumenti sostanziali dei prezzi sono già al centro del dibattito pubblico (e non solo). Sono necessarie alcune precisazioni per quanto riguarda il belpaese: l'ultimo piano energetico nazionale risale al 1988, ed era passato solo da un anno il referendum abrogativo di leggi che favorivano il nucleare e il carbone. Al tempo il prezzo del petrolio oscillava tra i 20 \$ e i 30 \$ al barile: il massimo storico si è registrato poi a luglio 2008 quando sono stati toccati i 147,25 dollari a barile, ora il prezzo viaggia nell'intervallo compreso fra gli 80 e i 90 dollari al barile.

Il nostro paese dipende dal petrolio per il 43% dei suoi consumi e dal gas naturale per un altro 36%: nell'ultimo ventennio non sono state emesse direttive di politica

energetica⁹ nonostante la stragrande maggioranza dei combustibili fossili che consumiamo sia d'importazione, il prezzo del petrolio è cresciuto costantemente (per lo meno fino al periodo pre-Covid) vista la domanda in perenne aumento a causa dell'incremento dei consumi nei Paesi in via di sviluppo. Le oscillazioni in questo campo causano grosse incertezze per le aziende che producono all'estero ma vendono i prodotti specialmente in patria o in altri paesi comunque differenti da quelli ove hanno delocalizzato: questi dati possono incidere molto sul costo della produzione e la sua incertezza non facilita alcuna programmazione aziendale.

Con tutte queste premesse stiamo andando incontro alla cosiddetta fine della Globalization Age¹⁰ : un modello, un paradigma su cui si era fondata l'intera società moderna ma che ora va dissipandosi sempre di più, e servono soluzioni e risposte rapide a questo cambiamento epocale. A livello economico, date le insidie presenti ad oggi, senza tralasciare quelle esistenti già dal periodo antecedente la pandemia, ma che sono state accentuate da quest'ultima, è più che mai necessaria una riallocazione dei commerci, che si compone di diverse e composite soluzioni, prima fra tutte il reshoring. Si tratta di un reshoring di produzione, nel caso vengano rilocalizzate attività produttive realizzate in impianti di proprietà, oppure di un reshoring di fornitura, se si tratta invece di un semplice approvvigionamento di materiali (che siano essi materie prime, componenti o semilavorati) affidato a fornitori localizzati presso il paese di origine dell'impresa. Sappiamo ancora poco riguardo l'effettiva entità di questo fenomeno, nonostante il suo impatto a livello di rafforzamento del tessuto industriale e del sistema produttivo italiano e della conseguente creazione di ricchezza sul territorio, non sia affatto trascurabile.

⁹ <https://www.sif.it/static/SIF/resources/public/files/LibroBianco.pdf> (pag.145)

¹⁰ Questa fase di globalizzazione sta finendo ora, per due ragioni. La prima è la vastità delle sfide che la comunità internazionale deve affrontare, di cui la salute pubblica globale e la crisi climatica sono solo le più importanti. Il caso della responsabilità congiunta per i beni comuni globali è indiscutibile. Finora i risultati sono stati scarsi, ma la governance globale ha vinto la battaglia delle idee. La seconda ragione è politica. Paese dopo paese ha assistito a una ribellione della sinistra, dalla Brexit all'elezione di Donald Trump a presidente degli Stati Uniti alle proteste dei "gilet gialli" francesi. Ogni comunità ha espresso l'infelicità a modo suo, ma i fili comuni sono inconfondibili. Come ha detto Raghuram Rajan, il mondo è diventato un "nirvana per la classe medio-alta" (e naturalmente per i ricchi), "dove solo i figli di chi ha successo hanno successo". Coloro che rimangono fuori finiscono sempre più nel campo del nativismo, che offre un senso di appartenenza. Questo mette in discussione la sostenibilità politica della globalizzazione.

<https://www.project-syndicate.org/commentary/future-of-globalization-national-priorities-international-threats-by-jean-pisani-ferry-2021-06?barrier=accesspaylog>

Per indagare la frequenza, le motivazioni e le scelte localizzative inerenti al reshoring in Italia è stato formulato un questionario ad hoc per le imprese italiane (sia per quanto riguarda la produzione che le forniture).

A giugno 2021 è stata avviata quest'indagine mediante il coinvolgimento dell'intero Sistema Confindustria (ossia le Associazioni territoriali e di categoria) ed è stato somministrato online il questionario alle imprese.

Su 404 aziende rispondenti è risultato che 303 (pari al 75% del totale dei rispondenti) hanno acquistato forniture (totali o parziali) da imprese estere.

Fra queste, risulta che 70 imprese (il 23%) ha realizzato, seppur in misura variabile, un backshoring delle proprie forniture negli ultimi cinque anni. In aggiunta, il 10% delle 70 imprese che ha rilocalizzato in Italia la propria fornitura, una percentuale non esattamente trascurabile, ha scelto di riportare l'intera organizzazione aziendale interamente sul suolo italiano.

Dai dati emerge chiaramente un ricorso diffuso al backshoring di fornitura in quasi tutti i settori, seppur con intensità variabile: fanno eccezioni soltanto tre comparti (costruzioni, metallurgia e minerali non metalliferi) che hanno fatto ricorso a fornitori esteri ma non hanno scelto, negli ultimi cinque anni, di far rientrare in patria le forniture. L'alimentare e il tessile sono i settori che hanno maggiormente rilocalizzato in Italia i propri fornitori: circa il 50% delle imprese, nei medesimi settori, che avevano effettuato la scelta dell'offshoring di fornitura, hanno poi invertito la rotta. Ci sono altre industrie manifatturiere ove è stato particolarmente frequente il rimpatrio: ricordiamo il settore degli articoli sportivi, delle forniture medico-dentistiche, dei gioielli e degli strumenti musicali, degli altri mezzi di trasporto, dell'abbigliamento e delle calzature. Il settore dei macchinari e delle loro riparazioni si distingue invece per la maggior concentrazione di imprese che hanno fatto ricorso all'offshoring di fornitura e successivamente rimpatriato, parzialmente o totalmente, le loro forniture (infatti il 30% delle imprese che hanno utilizzato catene di fornitura estere e che successivamente le hanno riportate nei confini nazionali appartiene proprio a questo settore).

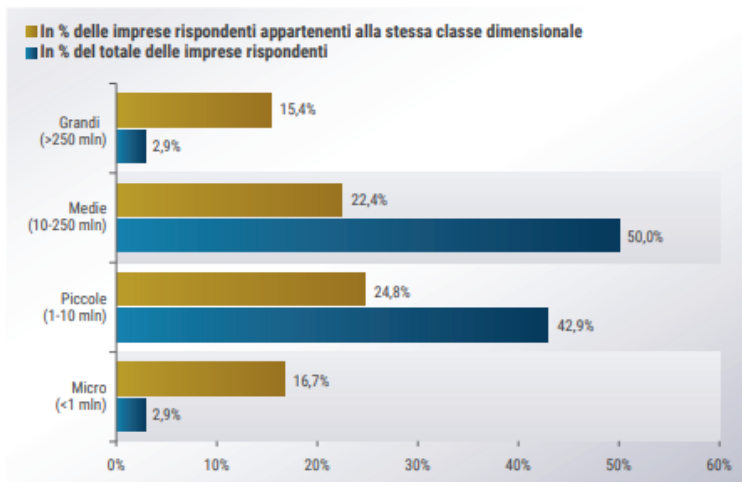
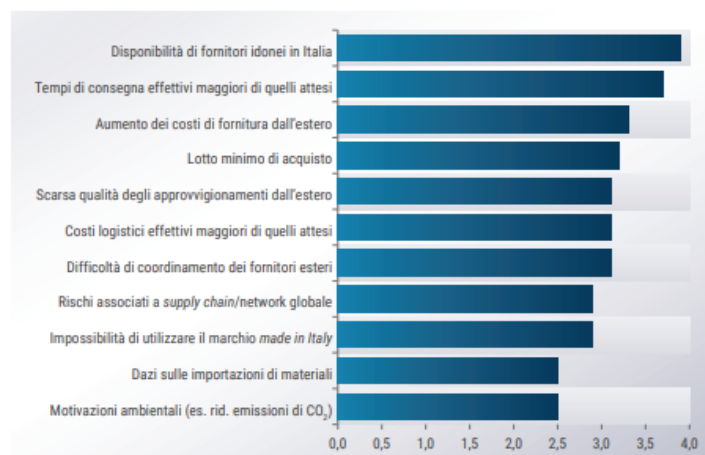


Grafico 3.12
Distribuzione per classi dimensionali delle imprese che hanno attuato il backshoring di fornitura

Per totale imprese si intende tutte le imprese che hanno effettuato il backshoring di fornitura.
Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine Centro Studi Confindustria e RE4IT sulle strategie di offshoring e reshoring delle aziende manifatturiere, 2021.

Da un'analisi delle classi dimensionali a cui appartengono le imprese che hanno fatto ricorso a forniture estere, quella che riporta la maggior concentrazione dei casi di rientro la rinveniamo fra le piccole imprese: troviamo subito dietro la classe delle medie imprese, mentre l'intervallo dimensionale in cui l'incidenza dei casi di rientro è minima (15.4%) è quello delle imprese di grandi dimensioni. Ma quali sono le ragioni alla base della decisione di implementare un'iniziativa di rientro (parziale o totale) delle forniture dall'estero nel territorio italiano? Le motivazioni sottese alle iniziative di rientro, parziale o totale che sia, delle forniture dall'estero al suolo italiano possono essere molte e di varia natura: questo denota come il backshoring, o reshoring, è un fenomeno dalle molte sfaccettature e del quale non è semplice costruire un'analisi adeguata, in quanto diversi motivi possono agire al contempo nel determinare la decisione di rimpatrio.

Grafico 3.14
Quali sono le principali motivazioni che hanno spinto le imprese a rilocalizzare in Italia l'acquisto di materiali, negli ultimi cinque anni?
(Media dei punteggi ottenuti;
1=non rilevante, 5=molto rilevante)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine Centro Studi Confindustria e RE4IT sulle strategie di offshoring e reshoring delle aziende manifatturiere, 2021.

Da porre in luce come queste non siano ragioni astratte riguardanti un rientro eventuale, ma il movente reale ed effettivo alla base di decisioni realmente avvenute: in cima alla graduatoria si colloca la disponibilità di fornitori idonei in Italia. Le esternalizzazioni degli anni passati non hanno determinato quindi una scomparsa delle reti di fornitura nell'ambito d'interesse delle imprese, ossia il settore in cui le stesse operano, anzi, i fornitori locali rappresentano tuttora un asset competitivo.

La prima motivazione trova parte della sua ragion d'essere nel secondo dei motivi in classifica, ossia la possibilità di diminuire i tempi di consegna (ciò implica non soltanto una maggior vicinanza geografica del fornitore, che aumenta se parliamo di partner all'interno dei medesimi confini, ma anche un'efficienza sul piano logistico ed operativo).

Verso il fondo della graduatoria rinveniamo i motivi cosiddetti "ambientali" e la presenza di eventuali dazi all'importazione: sono ragioni di carattere che potremmo definire extra-produttivo, che confermano come il fulcro della questione che ruota attorno ad un effettivo rientro della produzione sia il maggior grado di efficienza produttiva garantita dalle catene di fornitura nazionali.

Con uno sguardo veloce al campione formato dalle imprese che hanno attuato processi di offshoring manifatturiero emerge in modo piuttosto chiaro come l'intera gestione della filiera globale, durante il perdurare della pandemia di Covid-19, sia andata incontro a problemi piuttosto rilevanti, nel novero dei quali è doveroso ricordare una difficile gestione della fornitura per quasi i due terzi dei rispondenti, mentre il 10% ha addirittura deciso di chiudere gli impianti all'estero. Al momento attuale non è dato sapere con esattezza, né avere possibilità di conoscere in alcun modo, quali saranno precisamente gli effetti della pandemia, ma di una cosa solo purtroppo possiamo essere certi: quanto più perdurerà questa situazione, tanto più tempo impiegheranno gli effetti della stessa a dissiparsi, portando così ad un'intensificazione nel prossimo futuro.

Va precisato come il fenomeno del backshoring delle forniture era presente anzitempo, molto prima della diffusione del Coronavirus: questo può aver funzionato soltanto come acceleratore del fenomeno.

Ciò che ne è derivato direttamente, come la pandemia ed il blocco delle attività produttive, ha sottolineato due aspetti molto positivi della rilocalizzazione manifatturiera e di fornitura:

- la possibilità di accrescere il controllo della catena produttiva
- cogliere opportunità di mercato derivanti dalla creazione di nuova domanda (in particolare per prodotti ad alto valore aggiunto e a elevato contenuto di made in precedentemente posti fuori mercato dalla concorrenza dei paesi low cost).

Allo stesso modo la pensa Claudio Marenzi, fondatore di Herno ed ex presidente di Confindustria Moda, la cui ultima mossa imprenditoriale è stata rilevare il 55% di Montura: si tratta di un'azienda trentino-vicentina, celebre per la produzione di abbigliamento tecnico-sportivo outdoor e calzature, ma soprattutto per le attività di beneficenza e i progetti di sostegno alle minoranze per cui ogni anno si impegnano. Roberto Giordani, creatore del marchio Montura® e fino a qualche mese fa anche l'unico proprietario, ha ceduto gli asset rilevanti del settore abbigliamento e la catena retail del gruppo Tasci (Montura) al Gruppo Herno S.p.A. (divenuto così l'azionista di maggioranza): l'operazione è stata perfezionata a gennaio 2022.

Marenzi ha ricoperto il ruolo di Presidente di Sistema Moda Italia, la Federazione che rappresenta oltre 405.000 addetti e più di 47.200 imprese, durante il quadriennio 2013-2017: ha promosso numerose iniziative, dalla promozione del Made In Italy, al riconoscimento dell'importanza della qualità e sostenibilità della filiera con l'instaurazione della Commissione sulla sostenibilità, ricerca e innovazione della moda italiana, alle attività con focus sull'internazionalizzazione e il riconoscimento delle norme sul "made in". Alla guida di SMI ha dato grande supporto operativo anche al piano di rilancio economico in ottica di rafforzamento del sistema fieristico e ai progetti di reshoring e reverse factoring a supporto delle imprese italiane del settore.

Mentre le economie di tutto il mondo, compresa quella italiana, lottano tra alti e bassi, Herno in questi anni ha raggiunto nuove vette di successo. Perché? "La chiave più importante del nostro successo sono le persone, e il patrimonio di persone. All'interno del nostro business, nell'abbigliamento sportivo di lusso, la nostra forza principale è la

capacità di produrre i nostri stessi articoli, di non utilizzare una catena di fornitura esterna", ha spiegato Marenzi.¹¹

Ha poi precisato come l'innovazione sia l'unica chiave per la sopravvivenza a lungo termine delle aziende italiane. "Quello che dobbiamo capire in Italia, è che dovremmo migliorare la nostra azienda in termini di supply chain e IT, ma non toccare la parte produttiva".

In un'intervista è stato chiesto a Marenzi quale fosse il segreto del successo dell'industria italiana della moda di lusso. Lui ritiene che alla base del successo italiano vi siano l'artigianato ed il patrimonio; in aggiunta, è particolarmente rilevante che i prodotti siano effettivamente fatti in Italia. "'Made in Italy' è il grande valore che abbiamo in tutto il mondo", ha detto Marenzi. "In tutto il mondo, le persone che vogliono la qualità, vogliono il 'Made in Italy'. Questo è qualcosa che è dentro il nostro DNA: fare qualità".

I principali driver dell'industria della moda italiana sono patrimonio, qualità ed innovazione, e sono esattamente questi che rendono i prodotti italiani unici e vanno ad essere costitutivi del concetto di 'Made In Italy', qualcosa a cui i consumatori di tutto il mondo sono incapaci di sottrarsi.

Rispetto alle aziende straniere, una caratteristica certamente distintiva è l'alta qualità dei materiali utilizzati, congiuntamente al know how che viene sempre mantenuto ed eventualmente solo trasferito anche ai siti di produzione esteri. L'innovazione e i continui investimenti nel settore R&D permettono alle aziende italiane di mantenere una posizione di netta leadership sul mercato.¹²

Riguardo alla crisi dovuta al Covid-19, sono necessarie nuove strategie a breve termine per superarla: "Va sviluppato da parte delle imprese un pensiero veloce per poter cambiare rotta in qualsiasi momento. La pandemia ha poi colpito una generazione, quindi di fatto assisteremo a un abbattimento dell'età media del consumatore di lusso, tenendo presente che i giovani sono abituati a ragionare con le logiche del fast fashion e anche su questo fronte dovrà esserci un cambiamento di visione».

L'amministratore delegato di Herno cita il reshoring fra le soluzioni ottimali per rispondere e reagire in modo adeguato alla pandemia, per essere più competitivi sul

¹¹ <https://southeusummit.com/europe/italy/claudio-marenzi-fuels-fashion-and-the-prestige-of-made-in-italy/>

¹² <https://www.ninjamarketing.it/2015/11/19/reshoring-business-della-moda-in-italia-2/>

fattore tempo (dai tempi di consegna a quelli di produzione, includendo in questo anche il tempo necessario per reperire le risorse necessari); nonostante questo specifica come: "La riflessione deve però tenere presente che alcuni passaggi produttivi in Italia non esistono più perché decentrati negli anni e quindi non avremmo nemmeno le competenze nel breve periodo."

Questo dovrebbe far ragionare su quanto e come l'offshoring sia stato utilizzato nei decenni passati in modo selvaggio ed incontrollato, senza alcun pensiero inerente ad eventuali scenari futuri che si sarebbero potuti prefigurare, rendendo necessaria una rivalutazione completa di quanto era avvenuto.

L'imprenditore effettua alcune precisazioni sulle attività da rimpatriare: "Forse i processi a valle della filiera, come le operazioni di cucitura, sono i più facili da riportare, visto che come produttori italiani supervisioniamo maggiormente questi processi e solitamente richiedono meno investimenti rispetto ai semilavorati a monte della filiera. Inoltre, se un ideale reshoring italiano avvenisse, i primi ad essere coinvolti sarebbero i distretti più reattivi come Toscana, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna, ci potrebbe essere una grande opportunità anche per il Sud, che attualmente soffre meno l'emergenza".

Marenzi ha successivamente anticipato come ci siano state negli ultimi tempi delle discussioni e di come alcune richieste del settore e delle singole associazioni verranno rese note al Governo: "Nell'immediato chiederemo aiuti come sgravi fiscali o al mondo bancario, e poi, nel medio-lungo periodo, misure per facilitare il reshoring da promuovere all'interno delle aziende".¹³

Nel nostro paese, e anche a livello internazionale, inizia a prospettarsi un contesto economico più favorevole al reshoring: l'indebolimento dell'Euro verso il Dollaro, l'aumento del costo del lavoro nel Far East, gli incentivi all'innovazione in Italia (Credito d'Imposta/Patent Box¹⁴), e le piattaforme finanziarie che agevolano l'accesso al credito. Sono tutti fattori che possono influenzare positivamente e favorire il rientro della produzione delle aziende italiane dall'estero.

¹³ <https://www.milanofinanza.it/news/it-s-reshoring-time-202003051950501061>

¹⁴ Consente a tutti i soggetti titolari di reddito d'impresa, indipendentemente dalla natura giuridica, dalla dimensione e dal settore produttivo di appartenenza, incluse le stabili organizzazioni in Italia di residenti in Paesi con i quali è in vigore un accordo per evitare la doppia imposizione e con i quali lo scambio di informazioni è effettivo, la parziale detassazione dei proventi derivanti dallo sfruttamento dei citati beni immateriali.

È di primaria importanza agevolare il rientro, era importante pre-pandemia ed è fondamentale ora: garantire il “Made in Italy” ai clienti, riavvicinare la filiera al consumatore per permettere una maggior assistenza ante e post-vendita e re-introdurre posti di lavoro persi tramite le delocalizzazioni.

Citando un’ultima volta Claudio Marenzi: “La moda per il popolo italiano è una parte della vita. È qualcosa che abbiamo nel sangue. Per l’Italia, la moda è qualcosa che appartiene alla nostra storia, e il futuro dell’industria della moda è quello di rafforzare questo messaggio in tutto il mondo, perché il mondo ha bisogno di qualità, e ha bisogno del ‘Made in Italy’ “. ¹⁵

Parole molto simili sono state pronunciate da Franco Pianegonda ¹⁶ durante un’intervista che ho svolto io in prima persona.

Come ama dire lui stesso: “Il nostro distretto, quello italiano ma quello veneto in particolare, è rappresentato dalla dolce vita, dal design, dalla storia, dall’architettura, dal savoir faire (come dicono i francesi), e noi siamo indiscussamente i player più importanti al mondo nel garantire al mercato un certo tipo di prodotto. Noi viviamo un mondo di cultura, di arte, design ed estetica che ci portiamo avanti dai Romani. Tutti coloro che vivono in Italia, vivono di questo: della straordinaria bellezza che noi mettiamo nelle cose facciamo. Questo che sappiamo fare noi”.

Alla domanda riguardante la pandemia e come questa sia andata a modificare dalle radici l’assetto dell’artigianato made in Italy risponde così: “La pandemia ha solo accelerato un qualcosa che già stava avvenendo a livello mondiale, dopo la globalizzazione abbiamo assistito ad un riassetto dell’intera filiera, da chi produce a chi compra. Il nostro distretto ha esattamente quello che ora è ricercato da un certo tipo di mercato, non quello di massa, per quello ci sono altri player, ma esiste un consumatore che desidera arte, bellezza, stile, moltissime cose che noi italiani abbiamo. Quanti paesi nel mondo hanno la capacità di realizzare tutto questo? La pandemia si è rivelata solo

¹⁵ <https://southeusummit.com/europe/italy/claudio-marenzi-fuels-fashion-and-the-prestige-of-made-in-italy/>

¹⁶ Lui stesso si definisce un artista internazionale piuttosto che un designer, presenta un forte legame con l’America a causa della sua famiglia e degli stretti rapporti commerciali intrattenuti per anni con gli Stati Uniti. Le sue creazioni sono in oro, argento e pietre preziose (precisa nei book introduttivi alla sua attività come non ricorrano mai ai Blood Diamonds), e nascono da un complesso intreccio di estro, progettazione ed artigianato prettamente italiano: su questo punto insiste particolarmente, l’intera filiera di produzione dei suoi gioielli si trova in Italia, dando vita così ad un autentico manufatto Made in Italy.

una grande possibilità per tutti coloro che vogliono avviare questo processo di restart a cui stiamo andando incontro: in verità è da più di 10 anni che ci stiamo andando incontro”.

Il Veneto e l'Italia hanno delle grosse opportunità dovute ad una serie di fattori endogeni presenti da decenni sul territorio e possono quindi rialzarsi in modo eccellente dalla crisi economica e da quella innescata dal Covid-19.

Per ottenere questo è fondamentale che parte delle realtà delocalizzate optino per un rientro in patria, il cui disegno effettivo e la successiva realizzazione possono richiedere addirittura alcuni anni. Fortunatamente, al momento attuale, data la nascita dell'esecutivo presieduto da Mario Draghi, la cui reputazione personale è un asset insostituibile, possiamo garantire un percorso di riforme strutturali necessarie al pronto ed integrale utilizzo ottimale delle risorse comunitarie preventivate dal PNRR.

Il premier, in un discorso del 2021 al Senato ha ricordato come “Dobbiamo costruire una filiera che non sia vulnerabile rispetto agli shock e alle decisioni che vengono dall'esterno”, dimostrando quindi come parte delle sue attenzioni siano rivolte al ricostituirsi di un'economia maggiormente autonoma e per lo più indipendente da variabili esogene. Questo può avvenire soltanto grazie ad un riavvicinamento (soprattutto geografico) fra le imprese, i fornitori, i consumatori finali e gli investitori, in modo che l'intera filiera risulti meno dispersiva.

Infine ricordiamo come a luglio dell'anno scorso, Jamie Dimon (chairman e ceo di JPMorgan), in Italia per inaugurare la nuova sede della banca a Milano, abbia dichiarato:”È il momento di investire in Italia”.

BIBLIOGRAFIA

A. Schulte, *“Das Phänomen der Rückverlagerung – internationale Standortentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen”* (Trad: “The phenomenon of backsourcers – international location decisions of SMEs”), Wiesbaden, 2002.

Anders Edström, Jay R. Galbraith, *“Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations”*, Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Giugno 1977, Vol. 22, No. 2 (Jun., 1977), pp. 248-263.

Andrea Martone, *“Reshoring, come e perché far rientrare la produzione in Italia”*, Milano, Wolters Kluwer, 2016.

Andrea Tracogna, *“Outsourcing strategico e imprese “virtuali”. Vecchi e nuovi “terzismi” nel mercato globale”*, contenuto in *“Sinergie”* n. 63/04.

Anne-Wil Harzing, Claus Christensen, *“Expatriate Failure: Time to Abandon the Concept?”*, Career Development International, University of Melbourne, Giugno 2004, pp.616-626.

Antonio Ricciardi, tratto da *“L’outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli squilibri di gestione”*, Milano, Franco Angeli, 2006, nella rivista *“Amministrazione&Finanza”*, 1/2011.

David Ahlstrom, Garry D. Bruton, *“International management: strategy and culture in the emerging world”*, prima edizione, Cengage learning, Boston.

Dennis Briscoe, Randall Schuler, Ibraiz Tarique, *“International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises”*, New York, Routledge (Taylor&Francis Group), quarta edizione, 2012.

Diana Farrell, *“Offshoring: value creation through economic change”*, McKinsey Global Institute, Journal of Management Studies 42:3, Maggio 2005 pp. 2-4.

Douglas Honher, Harold L. Sirkin, Michael Zinser, *“Made in America, again. Why manufacturing will return to the U.S.”*, The Boston Consulting Group, Agosto 2011

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

Francesca Faggioni *“Offshoring VS Reshoring: dalla strategia di internalizzazione al design dei network manifatturieri”*, Franco Angeli, 2020.

Geert Hofstede, *“The cultural relativity of organizational practices and theories”*, Journal of International Business Studies, Autumn, 1983, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross-Cultural Management (Autumn, 1983), pp. 75-89.

J. Stewart Black, Hal Gregersen, *“The right way to manage expats”*, tratto da *“Harvard Business Review”*, numero di Marzo-Aprile 1999.

Jonathan L. Calof, Paul W. Beamish, *“Adapting to foreign markets: explaining internationalization”*, International Business Review, volume 4, Issue 2, June 1995, pp. 115-131

Jonathan Haidt, *The New Synthesis in Moral Psychology*, May 18, 2007, New Series, Vol. 316, No. 582, pp. 998- 1002. Published by: American Association for the Advancement of Science .
<https://www.jstor.org/stable/20036276>

L.M. Ellram, *“Offshoring and Reshoring: an update on the manufacturing location decision”*, Journal of Supply Chain Management, Aprile 2013, pp.14-22.

Lewin A.Y., Peeters C., *“Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation?”*, Long Range Planning, 2006, pp. 221-239.

Linda Levine, *“Offshoring (or Offshore Outsourcing) and Job Loss Among U.S. Workers”*, Congressional Research Service, 2012, pp. 4-8.

LORI G. KLETZER, *Globalization and American Job Loss: Public Policy to Help Workers*, Perspectives on Work, University of Illinois Press on behalf of Labor and Employment Relations Association 2002, Vol. 6, No. 1 (2002), pp. 28-30

Mariarosaria Caicco, *“Delocalizzare conviene? Guida al fenomeno dell’offshoring e del backreshoring”*, How2 edizioni, 2018, pag. 35.

Mehmet Demirbag, Keith W. Glaister, *"Factors determining offshore location choice for R&D projects: a comparative study of developed and emerging regions"*, Journal of Management Studies, December 2010, pp. 1534-1560.

Oshri I., *"Offshoring strategies: evolving captive center models"*, Boston MA, 2011, cap.2 pp.25 e seguenti.

Osservatorio Filas, *"Delocalizzazione: perché le imprese puntano sull'estero?"*, pag. 5 e seguenti.
Patrizia Pastore, Antonio Ricciardi, *"Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi"*, Milano, Franco Angeli, 2010.

Peter Leibl, Roger Morefield & Rolf Pfeiffer, *"A study of the effects of backshoring in the EU"*, 2011, pp. 4 e seguenti.

Richard Metters, Rohit Verma, *"History of offshoring knowledge services"*, Journal of Operations Management 26(2), 2008, pp. 141-147.

Rosalie L. Tung, *"Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure"*, The Academy of Management Executive (1987-1989) , Maggio 1987, Vol. 1, n. 2, pp. 117-125. Pubblicato da: Academy of Management.

S.L. Brainard, *A simple theory of multinational corporation and trade with a trade-off between proximity and concentration*, 1993.

Silvia Grappi, *"Il reshoring visto dal consumatore. Sfide ed opportunità per l'impresa"*, Milano, FrancoAngeli, 2016.

Stephan Manning, Silvia Massini & Arie Y. Lewin, *"A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: the global sourcing of Science and engineering talent"*, Academy of Management Perspectives, 2008, Vol. 22, No.3., pp. 35 e seguenti.

Stephan Manning, Silvia Massini & Arie Y. Lewin, *"A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: the global sourcing of Science and engineering talent"*, Academy of Management Perspectives, 2008, Vol. 22, No.3., pp. 39 e seguenti.

SITOGRAFIA

<https://www.youtube.com/watch?v=6Tlp9Gx4lfo&t=4s>

<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/01/24/remarks-president-state-union-address>

<https://www.reshorennow.org/>

https://www.confindustria.it/wcm/connect/f039f9b7-cb4a-41ff-9bb6-f926fcd3c5b/Rapporto+Scenari+industriali+_281120_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROO-TWORKSPACE-f039f9b7-cb4a-41ff-9bb6-f926fcd3c5b-noDKJX7

<https://www.sif.it/static/SIF/resources/public/files/LibroBianco.pdf> (pag.145)

<https://www.project-syndicate.org/commentary/future-of-globalization-national-priorities-international-threats-by-jean-pisani-ferry-2021-06?barrier=accesspaylog>

<https://southeusummit.com/europe/italy/claudio-marenzi-fuels-fashion-and-the-prestige-of-made-in-italy/>

<https://www.ninjamarketing.it/2015/11/19/reshoring-business-della-moda-in-italia-2/>

<https://www.milanofinanza.it/news/it-s-reshoring-time-202003051950501061>

<https://southeusummit.com/europe/italy/claudio-marenzi-fuels-fashion-and-the-prestige-of-made-in-italy/>

https://people.stern.nyu.edu/jhaidt/articles/alternate_versions/haidt.2003.the-moral-emotions.pub025-as-html.html

<https://reshoring.eurofound.europa.eu/reshoring-cases>

<https://unctad.org/>

[https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/#:~:text=It%20involves%20the%207Ps%3B%20Product,Booms%20%26%20Bitner%2C%201982\).](https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/#:~:text=It%20involves%20the%207Ps%3B%20Product,Booms%20%26%20Bitner%2C%201982).)

https://image-src.bcg.com/Images/made_in_america_again_tcm9-111853.pdf

<https://www.integrosrl.it/rottura-di-stock/>

https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/dalla_cina/2021/05/19/cina-crescita-salari-lavoro-dipendenti-nelle-citta_d10a2015-965d-4d99-a9a8-518357cad695.html

http://publications.europa.eu/resource/cellar/ecc4031a-e921-11e6-ad7c-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2

<https://www.reshorenw.org/>

<https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630106000586>

<https://www.marketingstudio.it/cose-il-time-to-market/>