



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**COME IL RESHORING PUÒ CONTRIBUIRE AL VANTAGGIO
COMPETITIVO DELLE PMI ITALIANE**

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA FURLAN

LAUREANDO: GIOVANNI TANCREDI

MATRICOLA N. 2005376

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature): Giovanni Tancredi

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO PRIMO	3
ANALISI, SVILUPPO E GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN.....	3
1.1 La Supply Chain determina le performance di un'impresa.....	3
1.1.1 PMI, Piccole e Medie Imprese Italiane.....	3
1.1.2 La definizione di Supply Chain	3
1.1.3 Supply Network	3
1.1.4 Supply Chain Design	4
1.2 MAKE or BUY? Le strategie di Outsourcing e di Insourcing	4
1.2.1 La sourcing strategy.....	4
1.2.2 La definizione di Outsourcing	5
1.2.3 I motivi dell'Outsourcing.....	5
1.3 Network Design: le strategie di localizzazione delle operazioni.....	6
1.3.1 Network Design di una Supply Chain	6
1.3.2 I fattori che determinano le scelte sul posizionamento.....	6
1.4 OFFSHORING	7
1.4.1 La definizione di Offshoring.....	7
1.4.2 Offshoring: Pro e Contro	7
1.4.3 Il fenomeno che rallenta.....	8
1.5 Dall'Offshoring al Reshoring	8
1.5.1 Cosa spinge molte imprese a ritornare in patria? Motivazioni del fenomeno	8
1.5.2 Reshoring e Lean Production.....	9
CAPITOLO SECONDO	11
RESHORING: IL FENOMENO GLOBALE	11
2.1 La rilocalizzazione della produzione.....	11
2.2 Dentro al reshoring.....	11

2.2.1 Backshoring e Nearshoring.....	11
2.2.2 Reshoring di produzione e reshoring di fornitura.....	12
2.3 Non c'è Reshoring senza Offshoring.....	12
2.3.1 Offshoring: nascita del fenomeno.....	12
2.3.2 Offshoring: alcune motivazioni del fenomeno.....	12
2.4 Reshoring: il fenomeno si intensifica.....	12
2.4.1 Il contesto globale e gli avvenimenti accelerano il fenomeno.....	12
2.4.2 I vantaggi dell'offshoring svaniscono.....	13
2.4.3 Le quattro macro-motivazioni per rilocalizzare la produzione.....	13
2.5 Diffusione del fenomeno del reshoring in Italia.....	14
2.5.1 Un'indagine empirica del fenomeno.....	14
2.5.2 Il campione dell'indagine.....	15
2.5.3 Backshoring di produzione: risultati dell'indagine.....	15
2.5.4 Backshoring di fornitura: risultati dell'indagine.....	16
2.6 Il Reshoring aumenta la sostenibilità aziendale, l'Offshoring la riduce.....	16
2.7 Il Reshoring e l'effetto "Made in": un vantaggio competitivo.....	16
2.8 Reshoring e Politica.....	17
2.8.1 Le decisioni politiche influenzano il Reshoring: il caso COVID-19.....	17
2.8.2 diritto di proprietà intellettuale e livelli di istruzione.....	18
CAPITOLO TERZO.....	21
RESHORING: TRE CASI DI AZIENDE ITALIANE.....	21
3.1 Il caso Fitwell.....	21
3.1.1 Descrizione dell'azienda.....	21
3.1.2 Offshoring: l'impresa delocalizza la produzione.....	22
3.1.3 Backshoring: la produzione torna in Italia.....	22
3.1.4 Backshoring: alcuni motivi del ritorno in Italia.....	22
3.2 Il caso Ska Italia.....	23
3.2.1 Descrzione dell'azienda.....	23

3.2.2 Offshoring: l'impresa delocalizza la produzione	23
3.2.3 Backshoring: la produzione torna in Italia.....	24
3.2.4 Backshoring: alcuni motivi del ritorno in Italia.....	24
3.3 Il caso Roncato	24
3.3.1 Descrizione dell'azienda.....	24
3.3.2 Offshoring: l'impresa delocalizza la produzione	25
3.3.3 Backshoring: la produzione torna in Italia.....	25
CONCLUSIONI.....	27
BIBLIOGRAFIA.....	29

INTRODUZIONE

La Supply Chain è l'essenza di ogni impresa in quanto ne definisce la sua operatività ed il suo funzionamento in senso lato; ecco perché, per comprendere il fenomeno del reshoring è necessario prima conoscere a pieno le dinamiche che i manager devono affrontare per sviluppare una supply chain di successo, nonché il contesto in cui sono chiamati a prendere le decisioni.

Il primo capitolo fornisce un'ampia definizione di supply chain e supply network, approfondendo le ragioni che sostengono le decisioni di "Make or Buy" dell'impresa e trattando quindi i temi dell'outsourcing e dell'insourcing. Le scelte sulle strategie di posizionamento delle operazioni, come la delocalizzazione e la rilocalizzazione, sono prese soltanto dopo che si è stabilito quali processi condurre internamente all'impresa e quali affidare a soggetti esterni.

Prima di introdurre il fenomeno del reshoring, il capitolo esamina i driver delle decisioni di posizionamento di un'impresa, partendo dalle ragioni che hanno giustificato la delocalizzazione (offshoring) dei processi per molte imprese durante gli anni passati e ponendo poi l'attenzione su come molte di queste si stiano via via dissipando negli ultimi anni, favorendo la rilocalizzazione (reshoring) delle operazioni e spiegandone le motivazioni. È infine dimostrato come questo fenomeno possa offrire la possibilità di sviluppare un sistema di produzione snella per alcune imprese (*lean production*).

Una volta spiegato e compreso il contesto nel quale operano i manager delle imprese, il secondo capitolo, basandosi sulla letteratura recente in materia, entra "nel vivo" del fenomeno del reshoring e delle sue declinazioni (back-shoring e near-shoring), fornendone una descrizione specifica. È impossibile parlare di reshoring senza considerare l'offshoring, il suo fenomeno contrario: per questo il capitolo mette a paragone i due fenomeni, consentendo di capire meglio le motivazioni, i vantaggi, gli svantaggi e le conseguenze della rilocalizzazione.

Nell'analizzare il reshoring, il capitolo tratta le motivazioni del fenomeno, il tema della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) dei processi di produzione e l'effetto "Made in" della rilocalizzazione, illustrando nel mezzo il "caso Italia" grazie all'esposizione di un'analisi empirica del fenomeno circa le imprese manifatturiere italiane.

Focalizzandosi infine sulla politica, in questa parte si vuole dimostrare quanto i governi, con le loro decisioni, influenzino le scelte di posizionamento delle imprese, e di conseguenza il fenomeno del reshoring. In particolare, il capitolo, ponendo l'attenzione sulle decisioni dei vari governi dei Paesi, tratta il caso recente della pandemia Covid-19 e la tutela della proprietà intellettuale, fondamentale per il successo di molte imprese.

Il terzo ed ultimo capitolo introduce il concetto di “rightshoring”, il risultato di un processo decisionale che porta alla giusta scelta di localizzazione delle attività di un’impresa; per poi focalizzarsi sul reshoring delle imprese italiane, approfondendo tre casi concreti: Fitwell, Ska Italia e Roncato, tre aziende italiane che hanno prima delocalizzato la produzione all’estero per riportarne successivamente una parte in Italia. I tre esempi riportano alcune delle motivazioni che hanno spinto le aziende a tali scelte di localizzazione, aiutando a comprendere meglio come i fattori ambientali e strategici analizzati precedentemente influiscano concretamente nelle decisioni aziendali.

CAPITOLO PRIMO

ANALISI, SVILUPPO E GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

1.1 La Supply Chain determina le performance di un'impresa

1.1.1 PMI, Piccole e Medie Imprese Italiane

Le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono la maggioranza delle imprese italiane; molte delle quali fondate da un imprenditore che ne gestisce direttamente gli aspetti strategici e operativi, spesso con l'aiuto dei familiari, conferendo e controllando il capitale di rischio (Tunisini et al., 2020, p.83).

La media impresa italiana presenta tipicamente una proprietà familiare affiancata da una dirigenza manageriale; essa agisce tra locale e globale, cercando di coniugare radici (e reti) locali, origine del suo successo e fonti di grandi opportunità, con l'accesso a reti globali ed il loro sviluppo, spiegano Tunisini et al. (2020, p.83).

1.1.2 La definizione di Supply Chain

È fondamentale per ogni impresa gestire accuratamente la propria supply chain, definita come la serie di relazioni e flussi che avvengono tra la catena di operazioni ed i processi dell'impresa, che procura del valore al consumatore finale nella forma di servizi o prodotti (Slack et al., 2022, p.874). La supply chain include tutte le funzioni coinvolte nel ricevere ed esaudire una richiesta del cliente, tra cui, come Chopra et al. (2013, p.1) indicano: lo sviluppo di nuovi prodotti, le attività di marketing, le operazioni, la distribuzione, il servizio clienti e le attività finanziarie.

1.1.3 Supply Network

Per descrivere la struttura della maggior parte delle supply chain è più corretto parlare di *supply network*: un produttore, infatti, potrebbe ricevere i materiali da diversi fornitori e a sua volta rifornire diversi distributori. Una 'classica' supply chain può comprendere una serie di attori, inclusi i seguenti: clienti, rivenditori, grossisti, distributori, produttori, fornitori di componenti e di materia prima (Chopra et al., 2013, p.1). I manager fissano degli obiettivi di performance per ogni supply network: fornire servizi e prodotti ai clienti finali che incontrino le loro aspettative in termini di qualità, rapidità, affidabilità, flessibilità, costi e sostenibilità (Slack et al., 2022, p.882-884).

1.1.4 Supply Chain Design

Per sviluppare una supply chain di successo sono richieste ai manager dell'impresa una serie di decisioni riguardanti il flusso di informazioni, il prodotto ed i fondi economici, al fine di incrementare il surplus che la catena stessa genera. Nel definire il supply chain design viene decisa la configurazione della catena, l'allocazione delle risorse e quali processi eseguirà ciascuna fase (Chopra et al., 2013, p.6).

I manager, in questo momento, compiono delle decisioni strategiche: sull'opportunità di esternalizzare (outsourcing) o di eseguire internamente (insourcing) i vari processi della supply chain, sull'ubicazione e sulle capacità degli impianti di produzione e di stoccaggio, sui prodotti da fabbricare o da immagazzinare nelle varie localizzazioni, sulle modalità di trasporto dei prodotti e sul tipo di sistema informativo da utilizzare, come indicato da Chopra et al. (2013, p.6).

1.2 MAKE or BUY? Le strategie di Outsourcing e di Insourcing

1.2.1 La sourcing strategy

Definire da chi e in che modo i vari processi della supply chain dovranno essere eseguiti delinea la cosiddetta '*sourcing strategy*' aziendale: i manager devono innanzitutto stabilire se ciascuna attività vada eseguita internamente o affidata a soggetti terzi, oltre che decidere se produrre o fornire autonomamente determinati beni e servizi o se acquistarli da uno o più terzi; questa è la decisione più importante per un'impresa e deve essere guidata in parte dal suo impatto sulla profittabilità totale della supply chain, tenendo sempre in considerazione il rischio associato a ciascuna scelta (Chopra et al., 2013, p.55).

Come affermano Slack et al. (2022, p.894, 895) un'impresa può adottare diverse possibili sourcing strategy, tra cui:

- 1- Multiple sourcing: l'impresa ottiene la componente di un prodotto o servizio da più di un fornitore; è una strategia molto utilizzata nei mercati competitivi dove i cosiddetti '*switching cost*' sono bassi e gli obiettivi di performance sono principalmente orientati sul prezzo e sull'affidabilità;
- 2- Single sourcing: l'impresa acquista l'intero prodotto o servizio (o un suo componente) da un unico fornitore. Questa strategia può portare ad un aumento del rischio di *lock-in* e ad una riduzione del potere contrattuale dell'acquirente.

Esternalizzare conviene all'impresa se, affidando a terzi determinati processi, operazioni e forniture, riesce ad aumentare il surplus della supply chain più di quanto possa fare in modo autonomo; al contrario, l'impresa dovrebbe mantenere in proprio una funzione della supply chain

(insourcing) se esternalizzarla non consente di aumentare il surplus o se il rischio associato è troppo alto (Chopra et al., 2013, p.56).

1.2.2 La definizione di Outsourcing

L'outsourcing è quell'attività in cui l'impresa prende delle funzioni che prima eseguiva autonomamente, affidandole a fornitori esterni, spesso con lo scopo di ridurre i costi, ma potendo talvolta ottenere miglioramenti significativi nella qualità e nella flessibilità del servizio offerto (Slack et al., 2022, p.367).

1.2.3 I motivi dell'Outsourcing

Slack et al. (2022, p.369) indicano che il primo fattore considerato da un'impresa per decidere se esternalizzare un'attività è l'effetto che tale decisione può avere sugli obiettivi di performance: se la performance delle operazioni eseguite dall'impresa fosse superiore a quella di qualsiasi potenziale fornitore, l'outsourcing di tale attività sarebbe sconveniente.

L'impresa deve considerare anche possibili fattori strategici nel decidere se esternalizzare un'operazione, tra i quali proteggere l'esclusività di capacità e conoscenze sviluppate internamente, evitando di diffonderle a terzi: è improbabile che l'impresa affidi a fornitori esterni le attività aventi un'importanza strategica di lungo periodo.

Secondo quanto affermato da Chopra et al. (2013, p.431-434), ci sono vari motivi per cui un terzista potrebbe aumentare la performance della supply chain dell'impresa che esternalizza, tra i quali:

1. Aggregando la domanda proveniente da diverse imprese e sfruttando economie di scala che non sarebbero replicabili da ogni impresa singolarmente; questa è la motivazione più comune per esternalizzare la produzione in una supply chain;
2. Aggregando il trasporto in entrata e in uscita: mettendo insieme in un unico carico le spedizioni da diversi produttori e aggregando le spedizioni per clienti in posizioni vicine. Questo riduce i costi di trasporto in entrata e in uscita per ogni singolo produttore e cliente che non potrebbe generare da solo tali economie di trasporto;
3. Aggregando i bisogni di magazzino tra diversi clienti, utile per le imprese che hanno un bisogno di deposito delle merci limitato e variabile, non abbastanza importante da giustificare un magazzino di proprietà in ogni località;
4. Aggregando l'approvvigionamento per molti piccoli attori facilitando così le economie di scala nelle ordinazioni, nella produzione e nel trasporto in entrata;
5. Assicurando un costo più basso o una qualità superiore all'impresa che esternalizza: è probabile che un terzista specializzato in una attività della supply chain mantenga il

vantaggio competitivo nel lungo periodo. È possibile anche che la terza parte abbia una localizzazione a basso costo che l'impresa non possiede: in questo caso i minori costi di manodopera e generali sono una valida ragione per esternalizzare.

1.3 Network Design: le strategie di localizzazione delle operazioni

1.3.1 Network Design di una Supply Chain

Una volta stabilito quali attività eseguire internamente e quali assegnare a fornitori esterni, l'impresa è chiamata a definire il '*network design*' della sua supply chain; questo include l'assegnazione di un ruolo, della localizzazione e della capacità produttiva a ciascuna struttura, e infine stabilire quali mercati servirà e con quali risorse si rifornirà ogni impianto (Chopra et al., 2013, p.108).

La localizzazione delle operazioni in un supply network ne definisce la struttura e ne influenza il modo in cui opera concretamente; sbagliare la localizzazione di un'operazione può danneggiare anche la performance di altre funzioni del network. Queste decisioni influenzano i costi e, una volta prese, sono difficili da modificare (Slack et al., 2022, p.353).

1.3.2 I fattori che determinano le scelte sul posizionamento

Grazie alla globalizzazione, il mondo intero offre possibili alternative da valutare nel decidere dove localizzare le strutture di molte aziende, aumentando notevolmente il numero di opzioni e il grado di incertezza nelle motivazioni per ciascuna di esse (Slack et al., 2022, p.356).

I fattori che influenzano le decisioni di network design sono di varia natura, alcuni di questi elencati da Chopra et al (2013, p.109-112) come i seguenti:

- Fattori strategici: la strategia competitiva di un'impresa influenza le decisioni di localizzazione della supply chain; ad esempio, le imprese che puntano alla riduzione dei costi devono trovare il luogo più economico dove localizzare i propri impianti produttivi. Al contrario, le imprese che mirano ad una reattività elevata sceglieranno una localizzazione più costosa ma più vicina al mercato servito;
Le supply chain globali possono supportare gli obiettivi strategici con impianti situati in diversi paesi, ognuno con un ruolo diverso; la combinazione che ne risulta consente all'impresa di offrire i prodotti nella maniera più profittevole;
- Fattori tecnologici: le caratteristiche delle tecnologie di produzione influenzano le decisioni di network design; ad esempio, se la produzione offre importanti economie di scala l'impresa punterà a sviluppare un numero limitato di impianti di produzione ad

alta capacità produttiva. Al contrario, se le strutture hanno bassi costi fissi, localizzare gli impianti in diverse località aiuta a ridurre i costi di trasporto dei prodotti finiti;

- Fattori macroeconomici: questi comprendono le tasse, i dazi doganali, i tassi di cambio ed i costi di spedizione esterni all'impresa; influenzano significativamente il successo o il fallimento di un supply chain network;
- Fattori politici: la stabilità politica di un paese è importante nelle decisioni di localizzazione, come anche la presenza di chiare leggi sul commercio e sulla proprietà;
- Fattori infrastrutturali: la disponibilità di buone infrastrutture è un prerequisito fondamentale per localizzare un impianto di produzione. Sono presi in considerazione il servizio ferroviario, la vicinanza di aeroporti e porti, l'accesso ad autostrade, i servizi locali e molti altri;
- Fattori competitivi: un'importante decisione per l'impresa riguarda se localizzare gli impianti di produzione vicino o lontano dai competitor. La presenza di molti competitor in un luogo può portare esternalità positive, incentivando le imprese in competizione a localizzarsi in un'unica area; quando queste non si manifestano, le imprese si localizzano in modo da catturare geograficamente la quota di mercato più ampia possibile: è il caso in cui le aziende non controllano il prezzo ma competono sulla distanza dal consumatore.

1.4 OFFSHORING

1.4.1 La definizione di Offshoring

L'offshoring è il processo attraverso cui un'azienda ricolloca strutture e operazioni in altri paesi diversi dal proprio, ottenendo beni e servizi prodotti all'estero.

Un'impresa delocalizza una funzione della supply chain se ricolloca uno o più impianti di produzione all'estero mantenendone la proprietà (*offshoring*); invece, un'impresa esternalizza se assume un soggetto esterno per svolgere un'operazione piuttosto che eseguirla internamente (*outsourcing*), spiegano Chopra et al. (2013, p.429).

L'offshoring è una conseguenza della globalizzazione, la quale ha offerto alle imprese l'opportunità di aumentare i ricavi e ridurre i costi allo stesso tempo modificando le scelte di posizionamento.

1.4.2 Offshoring: Pro e Contro

Una delle motivazioni principali dell'offshoring è la riduzione dei costi ottenibile rilocalizzando la produzione nei paesi a basso costo; tuttavia, gli aumenti nei costi di trasporto tra gli anni

2000 e 2011 hanno impattato negativamente sui benefici derivanti da quest'attività. I manager di un'impresa devono tenere a mente che delocalizzare rende la supply chain più complessa e costosa da gestire, aumentando la lunghezza e la durata delle informazioni, del prodotto e dei flussi di cassa (Chopra et al., 2013, p.145-148).

Delocalizzare nei paesi a basso costo è spesso più conveniente per la produzione di beni ad alto contenuto di manodopera, prodotti in grandi volumi e relativamente standardizzati, i quali hanno bassi costi di trasporto in rapporto al valore del prodotto stesso, spiegano Chopra et al. (2013, p.145-148). I manager devono anche esaminare il processo di produzione per decidere quali parti vadano rilocalizzate all'estero.

1.4.3 Il fenomeno che rallenta

Slack et al. (2022, p.373) hanno osservato come molti economisti si domandino se il fenomeno delle operazioni globalizzate stia rallentando: alcuni citano le pressioni protezionistiche in alcuni paesi del nord; altri associano l'aumento dei salari nei paesi del sud con la riduzione dei differenziali di costo per le imprese.

Inoltre, approvvigionarsi dai fornitori locali può portare vantaggi significativi come ridurre la dipendenza da complicate supply chain internazionali, riducendo i costi di trasporto e di inventario, così come l'inquinamento, e aumentando la flessibilità delle forniture (Slack et al., 2022, p.374).

1.5 Dall'Offshoring al Reshoring

Negli ultimi anni, al seguito di un lungo periodo di internazionalizzazione delle imprese che hanno dislocato una parte o la quasi totalità delle loro attività di business all'estero (offshoring), spesso verso i paesi in via di sviluppo per abbattere i costi di produzione, il fenomeno del reshoring ha attirato una crescente attenzione, con molte aziende manifatturiere che stanno riportando "in casa" le loro attività di business (backshoring), o in un paese vicino (nearshoring) (De Backer et al., 2016). Il progresso della tecnologia può favorire il fenomeno del reshoring grazie all'automazione dei processi di produzione incentivando l'"internalizzazione radicale" (*radical insourcing*) in cui le imprese dei paesi del nord non hanno più il bisogno di delocalizzare la produzione in paesi dove i salari sono più bassi (Slack et al., 2022, p.374).

1.5.1 Cosa spinge molte imprese a ritornare in patria? Motivazioni del fenomeno

Come spiegano De Backer et al. (2016) nella pubblicazione, i motivi di questo fenomeno in crescita sono, tra gli altri:

- Il cambiamento della struttura dei costi nei paesi emergenti che ha ‘consumato’ il vantaggio di costo nelle economie emergenti durante gli anni;
- La sottostima dei costi totali dell’offshoring dovuti a possibili costi ‘nascosti’ per fare fronte a problemi gestionali, logistici o operativi; oltre che gli elevati costi di monitoraggio, controllo e coordinamento che le imprese devono sostenere;
- Le attività di ricerca e sviluppo sono più efficaci, e meno rischiose, quanto più ‘vicine’ ai centri produttivi: una catena del valore più corta rende generalmente più facile gestire l’innovazione ed il cambiamento del prodotto;
- La protezione della proprietà intellettuale che viene spesso minacciata quando si delocalizza in paesi emergenti;
- Più un’impresa ha disperso le sue operazioni in giro per il mondo, più essa sarà vulnerabile a possibili interruzioni a causa di eventi inaspettati come disastri naturali o disordini politici; per aumentare l’affidabilità di una catena del valore, un’impresa può utilmente decidere di ‘accorciarla’ riportando la produzione vicina al mercato di riferimento;
- La vicinanza della produzione al mercato aumenta la flessibilità e diminuisce il tempo di risposta: questo è particolarmente utile nei settori in continuo cambiamento, come in quello dei prodotti ‘fashion’ e personalizzati, in cui la domanda e le preferenze mutano rapidamente e le aziende devono rispondere offrendo prodotti sempre aggiornati che siano in linea con le preferenze del momento.

Rilocalizzando la produzione nel proprio paese l’impresa evita i rischi associati ad una supply chain globale, come l’interruzione o il ritardo delle forniture e le fluttuazioni della domanda, dei prezzi e del tasso di cambio (Chopra et al., 2013, p.148).

1.5.2 Reshoring e Lean Production

Il reshoring offre alle imprese la possibilità di sviluppare una produzione snella (*lean production*): definita da Slack et al. (2022, p.1963) come un sistema di produzione con l’obiettivo di offrire esattamente quello che i clienti desiderano in termini di qualità, nelle esatte quantità e nel momento in cui si crea il bisogno, nel luogo richiesto e al costo minore possibile.

La produzione snella è alla ricerca continua di tecniche e strumenti per identificare ed eliminare gli sprechi, intesi come le attività che non aggiungono valore per i clienti. Riportare la produzione in patria permette all’impresa di accorciare la supply chain, aumentando la flessibilità e la reattività dei processi produttivi che possono incontrare meglio le esigenze della domanda. Inoltre, ripristinando le operazioni sul livello locale l’impresa riesce ad eliminare gli inventari

intermedi alle fasi produttive, tipici del sistema di produzione tradizionale, che aggiungono costi e rallentano il processo di produzione, spiegano Slack et al. (2022, p.1963).

CAPITOLO SECONDO

RESHORING: IL FENOMENO GLOBALE

2.1 La rilocalizzazione della produzione

Le rilocalizzazioni di secondo grado sono le decisioni su una nuova localizzazione che modificano il paese di destinazione di un investimento precedentemente delocalizzato. Si distinguono due tipi di *relocations of second degree* (RSDs): le rilocalizzazioni verso il proprio paese e le rilocalizzazioni verso un nuovo paese ospitante (Barbieri et al., 2019). L'interesse crescente nelle RSDs è rivolto quasi esclusivamente verso il fenomeno del *back-reshoring*, probabilmente incentivato dalle implicazioni politiche e sociali che comporta.

Il reshoring è il fenomeno contrario all'offshoring, le decisioni sulla localizzazione della produzione hanno importanti conseguenze strategiche per l'impresa e sono un tema politico molto discusso: le imprese che hanno delocalizzato la produzione per anni nei lontani paesi a basso costo ora stanno iniziando a considerare il design delle loro supply chain come una capacità dinamica, con continue modifiche al luogo in cui produrre (Borchers et al., 2016).

2.2 Dentro al reshoring

2.2.1 Backshoring e Nearshoring

A seconda delle caratteristiche del paese di destinazione, Barbieri et al. (2022, p.84) spiegano che il reshoring si può suddividere in:

- Backshoring, nel caso in cui la rilocalizzazione abbia come destinazione il paese di origine dell'azienda; si tratta dell'alternativa maggiormente approfondita;
- Nearshoring, nel caso in cui la rilocalizzazione avvenga verso un paese più vicino al paese di origine, tipicamente nella stessa macroregione.

Parlando sempre di rilocalizzazione delle attività precedentemente delocalizzate, una seconda prospettiva del reshoring è quindi il fenomeno del nearshoring: le imprese aumentano la "regionalizzazione" delle catene di fornitura con l'obiettivo di neutralizzare i problemi posti da un contesto in cui la distanza, anche in termini di sicurezza delle forniture, torna a contare di nuovo; questo fenomeno determina una minore estensione delle catene del valore, ma non necessariamente una riduzione del loro grado di frammentazione (Barbieri et al., 2022, p.82).

2.2.2 Reshoring di produzione e reshoring di fornitura

Il reshoring si divide ulteriormente seguendo le scelte di make or buy delle imprese: si può parlare, infatti, sia di reshoring di produzione, qualora le attività produttive vengano realizzate in impianti di proprietà, sia di reshoring di fornitura, qualora l'approvvigionamento dei materiali (materie prime, componenti, semilavorati) venga affidato a fornitori localizzati presso il paese di destinazione (Barbieri et al., 2022, p.85).

2.3 Non c'è Reshoring senza Offshoring

Essendo il reshoring necessariamente successivo al suo fenomeno contrario (offshoring), è utile approfondire quest'ultimo per capire meglio il quadro in cui il fenomeno si sta verificando.

2.3.1 Offshoring: nascita del fenomeno

A partire dagli anni '70 molte imprese iniziarono a rilocalizzare le attività di business all'estero, riuscendo a sfruttare costi della manodopera estremamente più bassi e benefici di tassazione e legislativi favorevoli (Borchers et al., 2016). Ad inizio anni '90 delocalizzare in paesi esteri diventò una delle strategie più diffuse per le imprese manifatturiere occidentali in cerca di mantenere o incrementare il proprio vantaggio competitivo (Di Mauro et al., 2018).

2.3.2 Offshoring: alcune motivazioni del fenomeno

Come riportato da Morgani et al. (2022), si possono identificare varie motivazioni specifiche per l'offshoring, tra cui: la legislazione ambientale stringente nel proprio paese, il "pesante" sistema di tassazione locale tra cui la tassazione sulle importazioni ed esportazioni, il costo della manodopera, dell'energia e i costi logistici nel paese ospitante, le opportunità di scala e il progresso tecnologico sfruttabili nel paese estero e la localizzazione dei fornitori rispetto al paese in cui si vuole delocalizzare.

2.4 Reshoring: il fenomeno si intensifica

2.4.1 Il contesto globale e gli avvenimenti accelerano il fenomeno

La crisi economico-finanziaria nel 2008-2009 e la crisi pandemica nel 2020-2021, il cambiamento del contesto economico nei paesi emergenti, la crescente incertezza legata alle scelte di politica commerciale attuate dalle principali economie, la necessità di muoversi verso un sistema produttivo ambientalmente e socialmente più sostenibile, e infine, la recente invasione dell'Ucraina da parte della Russia, hanno agito -e continuano ad agire- da acceleratori del fenomeno di rilocalizzazione delle attività produttive (Barbieri et al., 2022, p.81).

2.4.2 I vantaggi dell'offshoring svaniscono

Le imprese situate all'estero che avevano delocalizzato alcune operazioni in cerca di vantaggi di localizzazione (ad esempio le conoscenze e le tecnologie più avanzate), spiegano Barbieri et al. (2019), potrebbero decidere di tornare in patria poiché questi benefici sono svaniti; anche i vantaggi di posizionamento rispetto al mercato che hanno motivato la delocalizzazione potrebbero venir meno a causa di un insoddisfacente livello di vendite o per la riduzione dei costi di transazione tra diversi paesi, dovuta alla crescente integrazione politica ed economica a livello globale. La rilocalizzazione, continuano Barbieri et al. (2019), può anche essere innescata da risparmi inferiori alle aspettative ottenuti dalle attività delocalizzate, o per la presenza di costi nascosti ed inconvenienti produttivi e di qualità della produzione.

Il backshoring è uno strumento importante per avere successo nello scenario odierno, caratterizzato da forte incertezza, essendo una delle possibili strategie da adottare per aumentare la resilienza della supply chain grazie alla riduzione della distanza tra l'approvvigionamento dei fattori produttivi, la produzione e la vendita (Barbieri et al., 2022, p.112).

2.4.3 Le quattro macro-motivazioni per rilocalizzare la produzione

Come affermato da Benstead et al. (2017), i driver alla base della decisione di reshoring si dividono nelle seguenti quattro categorie:

- La rilocalizzazione riduce il rischio di interruzioni nella supply chain, possibile nelle reti estese a livello globale, rendendo più semplice condurre gli affari e accorciando le distanze culturali che si creano delocalizzando (ad esempio le barriere comunicative e linguistiche). La legislazione all'estero può essere un ulteriore ostacolo per le attività commerciali e per le operazioni delle imprese delocalizzate, che possono evitarlo rilocalizzando;
- I costi inaspettati, nascosti o maggiori di quelli attesi sono frequenti in una supply chain delocalizzata; questo può rendere una localizzazione domestica più conveniente per l'impresa. Rilocalizzare può aumentare la produttività della manodopera rendendo i differenziali salariali rispetto all'estero ininfluenti.
L'impresa che sposta la produzione "in casa" risparmia sui costi doganali e di importazione, sui costi di trasporto grazie alle distanze inferiori e sui costi di coordinamento e monitoraggio delle posizioni offshore;
- Le infrastrutture inadeguate nei paesi dove l'impresa ha delocalizzato possono motivare la rilocalizzazione delle attività produttive: le imprese possono sfruttare un sistema

infrastrutturale più avanzato ed una rete di approvvigionamento più affidabile con i fornitori di materie prime;

- Il reshoring può aumentare la flessibilità e l'affidabilità dei processi, riducendo il rischio di ritardo nelle consegne e migliorando la soddisfazione dei clienti; queste priorità competitive possono motivare l'impresa a implementare una strategia di reshoring, la quale può anche accrescere la reattività delle operazioni grazie ad una vicinanza maggiore alla clientela. L'impresa, inoltre, può portare sul mercato i miglioramenti ai prodotti o servizi più velocemente, oltre che aumentare l'innovazione potenziale localizzando le attività di ricerca e sviluppo vicino alle operazioni e potenziando la tecnologia. Un sistema di produzione locale, infine, facilita la conservazione del know-how e potenzia la protezione della proprietà intellettuale.

2.5 Diffusione del fenomeno del reshoring in Italia

L'Italia è uno dei paesi più coinvolti nel fenomeno del reshoring: le imprese manifatturiere italiane che rilocalizzano in Italia generalmente spostano la produzione che era stata precedentemente delocalizzata sia in altri paesi europei sia in paesi asiatici (Barbieri e Fratocchi, 2017). Le imprese italiane stanno rilocalizzando le attività in patria di più rispetto alle altre imprese europee, soprattutto perché godono dell'unica opportunità di sfruttare l'effetto "Made in Italy" come forte vantaggio competitivo, spiegano Barbieri e Fratocchi (2017).

2.5.1 Un'indagine empirica del fenomeno

Alla luce di queste tendenze, l'articolo di Barbieri et al. (2022) si è posto l'obiettivo di approfondire le dinamiche delle scelte di backshoring attuate dalle imprese italiane, distinguendo tra rientro delle produzioni e delle forniture. I dati sono stati raccolti attraverso un'indagine avviata a giugno 2021 e completata a febbraio 2022, con il coinvolgimento del Sistema Confindustria, su 762 imprese italiane e sulle loro scelte di delocalizzazione (offshoring) e rilocalizzazione (backshoring) delle produzioni e delle forniture.

Nella seconda metà del 2020, indica l'articolo di Barbieri et al. (2022, p.91), una prima stima del backshoring attuato dalle imprese italiane nei tre anni precedenti era stata realizzata dalla Banca d'Italia attraverso le interviste condotte nel Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi. L'analisi evidenziava che il 3% delle imprese rispondenti aveva rilocalizzato la produzione tra il 2017 e il 2020; i due terzi di queste aveva attuato il backshoring, mentre il 5,7% dichiarava di averlo programmato per il 2021.

L'indagine proposta nell'articolo (Barbieri et al., 2022) è stata avviata a giugno 2021 e completata a febbraio 2022 attraverso il coinvolgimento del Sistema Confindustria (63 associazioni

territoriali e 96 di categoria) mediante la somministrazione online del questionario alle imprese associate.

2.5.2 Il campione dell'indagine

Il campione preso in esame da Barbieri et al. (2022) considera soltanto le imprese manifatturiere, il totale delle imprese rispondenti è pari a 762, con più del 90% di queste costituito da piccole e medie imprese (PMI), e più di 7 imprese su 10 con una propensione ad esportare superiore al 10% del loro fatturato prodotto. La distribuzione geografica del campione delle imprese rispondenti copre l'intero territorio italiano, sebbene le prime quattro regioni per percentuali di risposta si concentrino in: Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana.

Relativamente alle modalità di produzione e di approvvigionamento, continua l'indagine di Barbieri et al. (2022, p.94, 95), l'84% delle imprese rispondenti non ha attuato l'offshoring della produzione, realizzando tutto il proprio processo produttivo in Italia. Soltanto il 16% dei rispondenti potrebbe quindi aver attuato una strategia di rilocalizzazione delle fasi produttive precedentemente localizzate all'estero.

Ciò che emerge chiaramente grazie allo studio, è la maggiore esposizione delle imprese italiane alla fornitura estera, poiché quasi il 73% delle imprese rispondenti si approvvigiona all'estero per i materiali necessari alla produzione, facendo aumentare il campione potenzialmente interessato a rilocalizzare i propri fornitori dall'estero all'Italia (backshoring di fornitura) di quasi cinque volte rispetto al campione potenzialmente interessato al backshoring manifatturiero.

2.5.3 Backshoring di produzione: risultati dell'indagine

L'articolo di Barbieri et al. (2022, p. 98) analizza quindi il backshoring di produzione che interessa il 16% del campione, ossia 121 delle 762 imprese rispondenti: coloro che hanno realizzato l'offshoring produttivo. Nonostante la scarsa numerosità di questa tipologia di imprese, lo studio nota che, al 2021, circa il 30% delle 121 imprese ha dichiarato di aver già realizzato un cambiamento nella strategia di localizzazione, mentre il restante 55% continua a mantenere inalterata la sua scelta localizzativa. Il backshoring della produzione (totale o parziale), continua l'articolo, è stato fino ad ora scelto dal 16.5% delle imprese che avevano realizzato l'offshoring produttivo, mentre più del 12% ha dichiarato di aver programmato di riportare in Italia la produzione attualmente localizzata all'estero nel medio-lungo termine.

Il 14% ha invece optato per un cambio di localizzazione restando sempre in un paese estero.

Il nearshoring, la rilocalizzazione in un altro paese UE, è invece la scelta programmata da poco meno del 2% di chi ha effettuato l'offshoring produttivo.

2.5.4 Backshoring di fornitura: risultati dell'indagine

Successivamente l'analisi dello studio di Barbieri et al. (2022, p.104) si concentra sui risultati riguardanti il backshoring di fornitura, un fenomeno che interessa potenzialmente il 74,5% del totale dei rispondenti, ossia 568 imprese su 762 che avevano acquistato forniture (totalmente o parzialmente) da imprese estere. Di queste, l'articolo evidenzia che 120 imprese (21,1%) ha realizzato un backshoring delle proprie forniture negli ultimi cinque anni. Infine, quasi l'11% delle 120 imprese che ha rilocalizzato in Italia la propria fornitura ha optato per riconfigurarla interamente su base nazionale.

2.6 Il Reshoring aumenta la sostenibilità aziendale, l'Offshoring la riduce

Le attività produttive incidono sulle performance ambientali e sociali di un'impresa: come evidenziato da Fratocchi et al. (2023), le decisioni sulla localizzazione degli impianti produttivi hanno un grande impatto sui tre livelli di sostenibilità: ambientale, sociale ed economica. L'offshoring della produzione e dell'approvvigionamento ha aumentato l'inquinamento globale, con molte industrie inquinanti che hanno spostato la produzione nei paesi con una legislazione ambientale meno rigida, rendendo di fatto "inutili" le regolamentazioni Europee per la riduzione delle emissioni inquinanti; le emissioni globali sono aumentate a causa della delocalizzazione che ha anche portato alla formazione di supply chain più lunghe (Di Stefano e Fratocchi, 2019).

Come impatta il fenomeno del reshoring? La sostenibilità e l'etica nella supply chain stanno aumentando l'importanza delle ragioni per la rilocalizzazione della produzione.

Rilocalizzare riduce i livelli di emissione per i prodotti destinati ai mercati regionali o domestici e migliora le condizioni di lavoro che, nei paesi occidentali, sono generalmente migliori di quelle nei paesi emergenti asiatici. Le imprese devono innovare i processi di produzione mentre attuano le strategie di rilocalizzazione, implementando tecnologie eco-friendly (Fratocchi et al., 2023). Benefici ambientali derivano anche dalla riduzione del numero di trasporti e delle distanze percorse che riducono le emissioni di CO₂, oltre che dall'utilizzo di energia pulita (Di Stefano e Fratocchi, 2019).

L'impresa che vuole riportare in casa i processi di produzione deve ricostruire una supply chain locale e adattarsi alla legislazione ambientale e sociale vigente nel proprio paese, che può essere molto più stringente di quella nello Stato dove aveva delocalizzato.

2.7 Il Reshoring e l'effetto "Made in": un vantaggio competitivo

Come specificato da Di Stefano e Fratocchi (2019), con il reshoring le imprese non cercano soltanto maggiore sostenibilità, ma anche di aumentare le performance di costo e relative al

ciclo operativo (ad esempio la qualità della produzione e dei processi, la certezza e il tempo di spedizione); così come la possibilità di sfruttare l'effetto "made in" riportando la produzione in "casa", particolarmente efficace nell'industria della moda e in tutte le altre industrie dove il luogo di produzione può svolgere un ruolo di indicatore di qualità per il prodotto (Cassia, 2020).

Il marchio "Made in Italy", spiega Cassia (2020), può essere un forte vantaggio competitivo per le imprese italiane ed è uno dei principali motivi che spinge l'impresa a riportare la produzione in Italia, essendo, tra le altre cose, intrinsecamente associato all'idea di prodotti sostenibili. L'etnocentrismo affettivo influenza la qualità percepita del bene che non viene più prodotto all'estero, dal consumatore che è consapevole della modifica del luogo di produzione.

"Made in Italy" è sinonimo di alta qualità, autenticità e stile per molti consumatori, che riconoscono nell'etichetta un forte valore aggiunto al prodotto, spendibile in tutto il mondo.

Nel pubblicizzare la strategia di rilocalizzazione, continua Cassia (2020), i produttori devono fare leva sugli aspetti emozionali dei consumatori, enfatizzando gli effetti positivi sull'occupazione nazionale e sull'impiego di fornitori locali.

2.8 Reshoring e Politica

2.8.1 Le decisioni politiche influenzano il Reshoring: il caso COVID-19

La politica può influenzare le decisioni di rilocalizzazione delle imprese rendendo la legislazione più favorevole al "ritorno" della produzione dall'estero (Di Stefano e Fratocchi, 2019). Infatti, i governi hanno svolto un ruolo fondamentale durante l'emergenza epidemiologica da Covid-19. Durante la pandemia molte aziende hanno subito le decisioni sui lockdown e drammatiche interruzioni della supply chain a causa della loro dipendenza da forniture delocalizzate (Brarbieri et al., 2020).

L'emergenza, spiegano Brarbieri et al. (2020), ha incrementato le politiche protezionistiche, arrivando all'improvviso, come uno shock, in un contesto già instabile di battaglie commerciali, evidenziando la mancanza di autosufficienza per i prodotti necessari per contenere il contagio o per assistere medicalmente le persone contagiate dal virus.

Questa situazione ha acceso il dibattito politico in molti paesi, volto ad attuare misure per proteggere, rinforzare o ripristinare la produzione nazionale di questi beni.

La pandemia da Covid-19 ha innescato o accelerato le decisioni sulla rilocalizzazione (reshoring): molte imprese europee hanno riportato la produzione in Europa a causa delle interruzioni imposte dai governi in Cina e negli altri paesi, o per cogliere le opportunità di mercato innescate dalla pandemia, cercando allo stesso tempo di ridurre l'esposizione al rischio in un contesto così incerto e instabile (Brarbieri et al., 2020). I governi nazionali hanno svolto un ruolo

fondamentale per incentivare le imprese a rilocalizzare la supply chain, facendo leva sull'emergenza pandemica: assicurando la continuità nel funzionamento delle imprese manifatturiere e supportando la ripresa dalla crisi e la crescita dell'industria manifatturiera (Barbieri et al., 2020).

Recentemente, riportano Barbieri et al. (2022, p.83), il Parlamento Europeo ha evidenziato la volontà dell'Unione Europea di favorire il rientro nel proprio territorio delle catene del valore in alcuni settori ritenuti strategici e high-tech (prodotti medicali, farmaceutica, pannelli fotovoltaici e semiconduttori); infatti, continuano Barbieri et al. (2022, p.83), i settori ad alta tecnologia presentano un'alta capacità innovativa e sono in grado di generare ricadute positive su tutte le imprese del territorio svolgendo quindi un ruolo strategico per l'economia dei paesi.

2.8.2 diritto di proprietà intellettuale e livelli di istruzione

La proprietà intellettuale si riferisce alla proprietà dei prodotti frutto delle attività intellettuali; tali diritti di proprietà sono stabiliti da brevetti, diritti d'autore e marchi commerciali (Hill, 2021, p.55). La protezione della proprietà intellettuale, come accennato in precedenza, è un tema molto importante per le imprese che vogliono tutelare il know-how e le innovazioni sviluppate internamente, diventando una fonte di valore economico sempre più importante.

Uno Stato con una legislazione forte ed efficiente su questa materia riesce a tutelare e difendere meglio i diritti di proprietà intellettuale, incentivando le imprese all'innovazione. Per questi motivi, è fondamentale che la politica affronti il tema in modo efficace: il livello di protezione dei diritti sulla proprietà intellettuale, infatti, può variare sostanzialmente da paese a paese, così come l'impegno delle autorità nel far rispettare le leggi. Un forte sistema di protezione legale dei diritti di proprietà è un requisito fondamentale affinché un ambiente imprenditoriale sia favorevole all'innovazione, all'attività imprenditoriale e quindi alla crescita economica, poiché garantisce la possibilità di trarre profitto dalle idee innovative, evitando alle imprese il rischio che queste vengano rubate da organizzazioni criminali o dallo Stato stesso (Hill, 2021, p.71).

La politica influisce anche sui livelli di istruzione in un paese: un governo che investe molto e bene nell'istruzione otterrà tassi di crescita più alti grazie ad una popolazione più istruita, che è più produttiva (Hill, 2021, p.73); questi fattori possono essere un forte incentivo per le imprese a riportare la produzione nel proprio Paese.

L'impresa italiana che riporta la produzione in patria può essere motivata, e di conseguenza sfruttare a proprio vantaggio, questi due fattori: l'Italia infatti ha una buona regolamentazione a tutela dei diritti di proprietà intellettuale attuata attraverso un sistema che prevede la registrazione di marchi, brevetti e diritti d'autore; oltre che buoni tassi di istruzione, soprattutto se paragonati con quelli dei paesi in via di sviluppo. L'impresa che rilocalizza in Italia potrà quindi

godere di una maggior tutela dei diritti di proprietà (sull'immagine, sul marchio, sulle attività di ricerca e sviluppo e sulle innovazioni); e in più potrà attingere ad una manodopera tendenzialmente più qualificata, aumentando la qualità dei prodotti o servizi offerti.

CAPITOLO TERZO

RESHORING: TRE CASI DI AZIENDE ITALIANE

Negli ultimi anni, le strategie di localizzazione hanno guadagnato forti attenzioni a causa del crescente fenomeno di reshoring che ha coinvolto molte imprese italiane, con l'obiettivo di risollevarsi dalle deludenti strategie di offshoring (Baroncelli et al., 2017).

Le strategie di localizzazione influenzano le performance operative dell'impresa, per questo è importante analizzare l'impatto delle decisioni di offshoring e reshoring nella strategia globale dell'impresa e dei suoi processi.

La letteratura in materia di operations management che tratta le scelte di offshoring e reshoring, spiegano Baroncelli et al. (2017), evidenzia l'esistenza di diverse motivazioni del loro successo e di condizioni necessarie per poter ottenere il massimo risultato da una decisione di localizzazione. Queste sono sintetizzate da Baroncelli et al. (2017) come le seguenti:

- Allineamento strategico della decisione di localizzazione con la strategia competitiva e operativa dell'impresa;
- Condizioni di ambiente di business con riferimento ai cambiamenti nei fattori esogeni che possono influire sul risultato di una decisione di localizzazione;
- Fattori specifici all'impresa, con riferimento a specificità dell'industria ed a situazioni nelle quali la decisione di localizzazione, sebbene sia funzionale alla strategia operativa dell'impresa, può essere dannosa per altre prestazioni funzionali.

In quest'ottica, concludono Baroncelli et al. (2017), le scelte su offshoring e reshoring si possono vedere come il risultato di un processo decisionale che, se condotto correttamente, porta ad una giusta scelta di localizzazione, definita con il termine *rightshoring*.

Nel compiere questo processo decisionale, molte imprese italiane che avevano delocalizzato le proprie attività hanno rivalutato e modificato le scelte di localizzazione prendendo parte attiva del fenomeno di reshoring osservabile negli ultimi anni (Baroncelli et al., 2017).

3.1 Il caso Fitwell

3.1.1 Descrizione dell'azienda

Fitwell è una piccola impresa operante nel settore delle calzature da passeggio e da montagna, con il quartier generale situato nel distretto calzaturiero di Montebelluna. L'impresa fu creata

nel 1979 da Giuliano Grotto che fondò ONESport, un'azienda specializzata nelle scarpe da montagna. I prodotti occuparono un mercato di nicchia caratterizzato da prodotti di alta qualità e affidabilità, anche grazie alle tradizioni locali nelle tecniche di lavorazione della pelle (Di Mauro et al., 2018, p.116, 117).

Nel 1997, ONESport iniziò una collaborazione con il gruppo francese Lafuma, il quale acquistò il marchio ONESport l'anno successivo. Il signor Grotto fondò quindi il suo nuovo brand di proprietà: Fitwell (Di Mauro et al., 2018, p.117).

3.1.2 Offshoring: l'impresa delocalizza la produzione

Nel 1999, spiegano Di Mauro et al. (2018, p.118), Fitwell iniziò a delocalizzare la sua produzione in Romania con lo scopo di diventare più competitiva nei costi. Questo obiettivo poteva essere realizzato spostando la produzione in paesi a basso costo, così come fecero molte altre aziende del settore. L'impresa, con questa scelta poté beneficiare anche di una flessibilità organizzativa maggiore, grazie ad una legislazione meno rigida sulla manodopera ed una tassazione più favorevole rispetto all'Italia.

Fitwell fu indotta a delocalizzare dal bisogno di seguire i competitor in una gara per ridurre i costi totali, soprattutto quelli di manodopera, dato l'intenso utilizzo richiesto per questo tipo di produzioni; tuttavia, per mantenere alti standard di qualità, le funzioni di ricerca e sviluppo e di fornitura delle materie prime rimasero in Italia, mentre la produzione fu delocalizzata, ad eccezione di alcune linee di calzature "premium" (Di Mauro et al., 2018, p.118).

3.1.3 Backshoring: la produzione torna in Italia

Nel 2009, continuano Di Mauro et al. (2018, p.118), Fitwell riportò in patria parte della produzione delocalizzata in Romania, decidendo di produrre in Italia non solo le calzature di fascia alta, ma anche due dei tre processi principali per la produzione delle calzature di fascia media. Grazie alle forniture provenienti dall'Italia, Fitwell può oggi sfruttare il prodotto 100% "Made in Italy". L'impresa non ha potuto riportare in Italia tutti i processi di produzione perché durante gli anni le competenze e il know-how locale sono diminuiti, rendendo impossibile per l'azienda un backshoring totale (Di Mauro et al., 2018, p.118).

3.1.4 Backshoring: alcuni motivi del ritorno in Italia

La strategia di sviluppare il proprio brand caratterizzandolo come "Made in Italy", potendogli così applicare un *premium price*, è stato il motivo principale a riportare la produzione in Italia per Fitwell, insieme al bisogno dell'azienda di supportare l'identità del brand aumentando la qualità del prodotto (Di Mauro et al., 2018, p.118).

I vantaggi in termini di aumento della qualità più che compensano gli aumenti nei costi di produzione risultanti dalla rilocalizzazione dei processi di produzione. Inoltre, un altro motivo per la rilocalizzazione sono i cosiddetti “fattori emozionali”, quali la fedeltà alla regione di origine ed il senso di appartenenza al territorio locale, spiegano Di Mauro et al. (2018, p.118).

Le motivazioni principali al backshoring si sono allineate con il riposizionamento strategico dell’offerta di prodotti dell’impresa, mirata a segmenti di fascia più alta, insieme alla decisione di diventare un venditore diretto al consumatore finale invece che un semplice subfornitore (Di Mauro et al., 2018, p.118). Questi obiettivi richiesero di investire nella qualità e nel branding, oltre che riacquisire l’autenticità di un prodotto artigianale; l’impresa iniziò un approccio di “open innovation”, collaborando con soggetti esterni appartenenti al distretto calzaturiero per sviluppare i suoi nuovi prodotti, concludono Di Mauro et al. (2018, p.118).

3.2 Il caso Ska Italia

3.2.1 Descrizione dell’azienda

Ska Italia è una media impresa produttrice di cerniere, fondata nel 1999 da un’impresa preesistente operante nello stesso settore, che si è distinta sin da subito per la sua portata globale ed i suoi grandi sforzi per innovarsi (Di Mauro et al., 2018, p.118).

I mercati che l’impresa serve attualmente comprendono due segmenti principali: le calzature di alta qualità e l’abbigliamento generico, che richiede standard qualitativi meno stringenti.

I competitor del primo settore sono localizzati nell’Occidente, mentre quelli del secondo si trovano spesso in Cina, spiegano Di Mauro et al. (2018, p.118, 119).

3.2.2 Offshoring: l’impresa delocalizza la produzione

Ska Italia, come indicato da Di Mauro et al. (2018, p.119), localizzò tutti i suoi impianti di produzione a Guangzhou, in Cina, mantenendo in Italia solamente le attività ad alto valore aggiunto come quelle di ricerca e sviluppo.

Il posizionamento in Cina rispondeva al bisogno di sfruttare i vantaggi di costo della manodopera insieme ai costi totali di proprietà inferiori, potendo beneficiare anche della prossimità geografica ai clienti finali cinesi. L’impresa, aggiungono Di Mauro et al. (2018, p.119), beneficiò anche degli incentivi governativi destinati alle aziende occidentali che spostavano la produzione nelle regioni economiche speciali della Cina, nella forma di donazione di terreni e di una tassazione favorevole.

Per rispettare la legislazione cinese in vigore a quel tempo che, come spiegano Di Mauro et al. (2018, p.119), proibiva lo stabilimento di imprese interamente controllate dall’estero, Ska Italia

entrò nel mercato cinese attraverso una joint venture con un partner locale, nonostante la ricerca di un'impresa di media grandezza che garantisse la giusta attenzione alla qualità del prodotto fu lunga e difficile.

3.2.3 Backshoring: la produzione torna in Italia

Nel 2010 l'azienda decise di riportare una parte dei suoi processi produttivi in Italia, aprendo una nuova fabbrica per la produzione di cerniere di qualità media riservata al mercato della moda in pelle. Furono stabilite nuove linee produttive per soddisfare la domanda per il mercato della moda e del pellame di alta qualità (Di Mauro et al., 2018, p.119).

3.2.4 Backshoring: alcuni motivi del ritorno in Italia

L'impresa, spiegano Di Mauro et al. (2018, p.119), riportò parte della produzione in patria per supportare una strategia di riposizionamento verso i segmenti del mercato più alti, che richiedeva un incremento della qualità del prodotto finale rispetto a quella ottenuta producendo all'estero. Questa motivazione si univa ad una strategia di potenziamento dell'immagine del brand, insieme al bisogno di alcuni clienti di Ska Italia (come Gucci, Ferragamo, Tods) di certificare un prodotto lavorato interamente in Italia.

Altre motivazioni legate alle esigenze dei clienti dell'azienda, aggiungono Di Mauro et al. (2018, p.119), sono l'aumento della flessibilità delle operazioni e la riduzione della rigidità negli ordini di acquisto, obiettivi impossibili da raggiungere prima, quando la produzione era localizzata in Cina.

Il riposizionamento verso segmenti più alti, inoltre, ha richiesto all'impresa una continua innovazione, rischiosa da realizzare nel territorio cinese a causa dello scarso livello di protezione della proprietà intellettuale, concludono Di Mauro et al. (2018, p.119).

3.3 Il caso Roncato

3.3.1 Descrizione dell'azienda

Roncato è una media impresa specializzata in valigie e accessori da viaggio, nata negli anni '40 quando la piccola azienda artigianale iniziò la produzione, negli anni '70 stabilì un assetto industriale (Di Mauro et al., 2018, p.118). L'azienda, spiegano Di Mauro et al. (2018, p.118), vanta un record di innovazioni nel settore: primi ad utilizzare una catena di montaggio per valigie, primi a sviluppare un trolley e primi a costruire valigie rigide leggere in polipropilene.

3.3.2 Offshoring: l'impresa delocalizza la produzione

Le iniziative di delocalizzazione di Roncato precedettero quelle di molti altri competitor: l'azienda iniziò a rilocalizzare la produzione all'estero già nei primi anni '70 esternalizzando la produzione di valigie morbide (pari approssimativamente al 65% del fatturato) a fornitori dalla Corea del Sud e poi dalla Cina (Di Mauro et al., 2018, p.118).

Nel settore della valigeria in cui opera Roncato, infatti, un fattore competitivo cruciale è il prezzo, ed i paesi emergenti dell'est offrirono in questo senso risparmi in termini di costo della manodopera e costi totali di proprietà. Roncato delocalizzò anche la produzione delle valigie rigide in policarbonato (gamma medio-alta), ma non le valigie rigide in polipropilene, le più tecnologiche e della gamma più alta (Di Mauro et al., 2018, p.118). I vantaggi di delocalizzare la produzione per Roncato, continuano Di Mauro et al. (2018, p.118), furono ulteriormente motivati dal basso livello dei dazi applicati all'importazione di valigie dalla Cina in Europa.

3.3.3 Backshoring: la produzione torna in Italia

A partire dal 2009, indicano Di Mauro et al. (2018, p.118), iniziò il processo di backshoring della produzione di valigie rigide, riportata nell'impianto storico dell'azienda.

Il primo motivo fu il riposizionamento strategico del brand che mirava ad aumentare la sua diffusione nei mercati esteri grazie all'immagine di prodotto "Made in Italy", che giustificava anche un prezzo più alto. Le parole del CEO di Roncato riportate da Di Mauro et al. (2018, p.118) spiegano chiaramente l'intento di questa strategia: "se vuoi crescere all'estero devi confrontarti con un mondo diverso rispetto all'Italia, dove il prezzo guida l'acquisto. All'estero, l'Italia è vista come un'icona di buongusto, stile, qualità, quindi per i clienti stranieri un prodotto fatto in Italia è garanzia di qualità ed ha anche un fascino maggiore".

Data questa strategia per un nuovo posizionamento del brand, la rilocalizzazione in Italia fu intrapresa anche per aumentare la qualità del prodotto rispetto a quella ottenibile dalla produzione delocalizzata, oltre che per incentivare l'innovazione potenziale grazie alla vicinanza tra la funzione di produzione e quella di sviluppo del prodotto (Di Mauro et al., 2018, p.118).

CONCLUSIONI

Le imprese italiane si sono rese protagoniste del recente fenomeno di reshoring dei processi operativi, che ha spinto molte imprese su scala globale a rivedere le proprie scelte strategiche di localizzazione, ponendo forte attenzione sulla revisione delle strategie di delocalizzazione che erano state intraprese da numerose aziende negli anni precedenti.

Le scelte sul posizionamento delle strutture di un'impresa e le strategie di localizzazione sono alla base del successo di una supply chain, nonché il punto di partenza per il management che deve gestire tutti gli altri aspetti della catena stessa; il processo decisionale chiamato a compiere questo tipo di scelte è di cruciale importanza ed influisce sull'operatività globale dell'impresa, nonché sul raggiungimento degli obiettivi fissati dall'azienda e attesi da tutti gli stakeholder.

Durante il periodo di offshoring molte imprese hanno delocalizzato all'estero i propri processi produttivi mirando all'abbattimento dei costi di produzione, soprattutto grazie ad un riposizionamento delle operazioni nei paesi economicamente emergenti per sfruttare vantaggi in termini di costi, di legislazione e di tassazione. Questo fenomeno ha innescato un trend di delocalizzazione seguito da diverse imprese, tra cui molte di esse italiane, alla ricerca di competere sui costi e quindi sui prezzi dei prodotti finiti per i consumatori finali.

Molte imprese, però, notarono che molti dei vantaggi dell'offshoring erano venuti meno durante gli anni, evidenziando allo stesso tempo i benefici che sarebbero potuti derivare dal riportare i processi produttivi precedentemente delocalizzati nel proprio paese (backshoring) o in un paese più vicino (nearshoring); tra queste, diverse imprese italiane che avevano delocalizzato la produzione all'estero, presero seriamente in considerazione una strategia di rilocalizzazione, talvolta mettendola in pratica, forti della consapevolezza di poter sfruttare i benefici legati alla produzione in Italia in termini di miglioramento della qualità e di immagine, assieme al marchio "Made in Italy", un forte elemento distintivo percepito come sinonimo di qualità, autenticità e stile in tutto il mondo.

Nonostante molte delle imprese italiane che avevano preso parte al fenomeno di offshoring non abbiano ancora rilocalizzato la produzione in Italia, ne starebbero comunque valutando seriamente la possibilità; questo indica la potenza che il fenomeno sta avendo oggi e che continuerà ad avere in futuro.

Parole utilizzate: 8.298

BIBLIOGRAFIA

Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S. *et al.* What can we learn about reshoring after Covid-19?. *Oper Manag Res* 13, 131–136 (2020). Disponibile su: <<https://doi.org/10.1007/s12063-020-00160-1>>, [data di accesso: 24/07/23]

Barbieri P. et al. (2022), “Processi di reshoring nella manifattura italiana”, *Rivista di politica economica*: “La distanza e l’incertezza. Percorsi della manifattura globale negli anni degli shock sistemici”. *Confindustria*.

Barbieri P., Fratocchi L., (2017). Le peculiarità del reshoring manifatturiero in Italia: un’analisi basata su dati secondari, in “L’industria, rivista di economia e politica industriale” 3/2017, pp. 317-340. Disponibile su: <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1430/88847>>, [data di accesso: 08/08/23]

Baroncelli, A., Belvedere, V., & Serio, L. (2017). “Offshoring vs. Reshoring in Italy. Evidence from a case-based analysis”. In *Tendenze nuove negli studi economico-aziendali. L’evoluzione dei rapporti azienda-società* (pp. 1-20). Aidea.

Benstead, A.V., Stevenson, M. & Hendry, L.C. Why and how do firms reshore? A contingency-based conceptual framework. *Oper Manag Res* 10, 85–103 (2017). Disponibile su: <<https://doi.org/10.1007/s12063-017-0124-5>>, [data di accesso: 24/07/23]

Bouchers A. William W. (2016), “Motivation behind reshoring decisions in manufacturing”, *Operations and Supply Chain Management*. Disponibile su: <<http://doi.org/10.31387/oscm0250174>>. [Data di accesso 03/08/23]

Cassia F. (2020), “‘Manufacturing is coming home’: does reshoring improve perceived product quality?”, Emerald Publishing Group Limited. Disponibile su: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-11-2019-0260/full/html>>, [data di accesso: 24/07/23]

Chopra S., Peter M. (2013). *Supply Chain Management: strategy, planning and operation*. V edizione, global edition. Pearson.

De Backer, K. et al. (2016), “Reshoring: Myth or Reality?”, *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 27, OECD Publishing, Paris, France.

Di Mauro C. et al. (2018), “Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis”, *Journal of Purchasing and Supply Management*. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.003>>, [data di accesso: 03/08/23]

Di Stefano, C. Fratocchi, L. (2019), “Manufacturing back-shoring and sustainability: a literature review”, *Sinergie, Italian journal of management*, Vol. 37 No. 2, pp. 119-143. Disponibile su: <<https://ojs.sijm.it/index.php/sinergie/article/view/753>>, [data di accesso: 24/07/23]

Fratocchi, L., Mayer, J. The impact of environmental and social sustainability on the reshoring decision making and implementation process: insights from the bicycle industry. *Oper Manag Res* 16, 574–593 (2023). Disponibile su: <<https://doi.org/10.1007/s12063-023-00372-1>>, [data di accesso: 24/07/23]

Hill Charles W. L.; 2021. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. XIII edizione, NY: McGraw-Hill Education.

Morganti D., De Giovanni P. (2022), “Offshoring motivations driven by sustainability factors”. *Research in Transportation Economics*. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1016/j.re-trec.2022.101222>>. [data di accesso: 03/08/23]

Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones, Nicola Burgess; 2022. *Operations Management*. X edizione, UK: Pearson.

Tunisini A., Ferrucci L., Pencarelli T., 2020. *Economia e management delle imprese*. II edizione. Milano: Hoepli.