



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"OFFSHORING E RILOCALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ
PRODUTTIVE"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA ELEONORA DI MARIA

LAUREANDO: MARCO GOBBATO

MATRICOLA N. 1136006

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non sia stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1: LOGISTICA e SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	6
1.1. CENNI STORICI	6
1.2. SUPPLY CHAIN E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	7
1.3. SCM E RICERCA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	10
CAPITOLO 2: OFFSHORING	13
2.1. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	13
2.2. OFFSHORING: METODOLOGIE E STRUMENTI	14
2.2.1. <i>INVESTIMENTI DIRETTI ESTERO</i>	14
2.2.2. <i>OUTSOURCING, MOTIVAZIONI ED EFFETTI SULLE IMPRESE</i>	15
2.3. EVOLUZIONE DELL'OFFSHORING	17
2.4. GLOBAL SOURCING	18
2.4.1. <i>MODELLO CAGE</i>	20
CAPITOLO 3: RESHORING E CASI AZIENDALI	22
3.1. INTRODUZIONE	22
3.2. VARIANTI E TEORIE DI BASE DEL RESHORING	22
3.2.1. <i>TRANSACTION COST ECONOMICS</i>	24
3.2.2. <i>RESOURCE BASED VIEW</i>	24
3.3. DRIVERS DELLA RILOCALIZZAZIONE	25
3.4. RESHORING MANIFATTURIERO: MOTIVAZIONI E CASI PRATICI	26
3.4.1 <i>METODOLOGIA DI SELEZIONE DELLE AZIENDE</i>	27
3.4.2. <i>PIQUADRO S.P.A.</i>	28
3.4.3. <i>DIADORA S.P.A.</i>	28
3.4.4. <i>BOMBOOGIE (SPACE 2000 S.P.A.)</i>	29
3.4.5. <i>NATUZZI S.P.A.</i>	29
3.4.6. <i>CIAK RONCATO</i>	30
3.4.7. <i>CONCLUSIONI E CONFRONTO CASI AZIENDALI</i>	30
CONCLUSIONI	32
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	34

INTRODUZIONE

L'internazionalizzazione dei processi produttivi può portare al raggiungimento del successo aziendale, rappresentato da un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo; per comprendere come questo sia possibile è utile partire dal principio, ossia spiegare come la gestione della filiera produttiva nel suo complesso sia diventata il fattore principale per essere competitivi nel mercato. Ogni azienda attua le proprie strategie al fine di prevalere sulla concorrenza o per cercare di non perdere quote del proprio mercato, per farlo, deve gestire la supply chain nel migliore dei modi, ma quest'ultima non è la sola determinante della forza competitiva aziendale. Sebbene la supply chain detenga un ruolo fondamentale nelle politiche aziendali, esse si focalizzano oggi sulla più estesa rete del valore, ossia sul network di relazioni collegante più organizzazioni, esteso dal fornitore di materie prime al consumatore finale. Nel capitolo 1 verranno quindi affrontate le tappe storiche che hanno portato alla formalizzazione delle teorie comunemente adottate in materia di supply chain management, cercando di fornire una spiegazione sull'evoluzione e sul cambiamento subito dalle politiche di gestione della supply chain per la ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Verrà successivamente presentato il tema dell'offshoring, ossia l'iter societario che porta alla delocalizzazione delle attività aziendali. L'offshoring rappresenta infatti una delle politiche di espansione aziendale oltre i confini nazionali più diffuse, tale espansione può essere raggiunta attraverso accordi di tipo equity, con l'uscita di ingenti capitali verso l'estero, oppure attraverso contratti non equity, caratterizzati da uscite monetarie decisamente più contenute. Queste due scelte presentano ovviamente opportunità e rischi differenti e devono essere ponderate considerando il paese in cui si internazionalizzano le attività.

Al giorno d'oggi il management aziendale non è chiamato ad essere informato e competente esclusivamente su possibili piani di internazionalizzazione, ossia su tematiche riguardanti l'espansione geografica aziendale; un fenomeno abbastanza recente se confrontato con l'offshoring, ma di interesse crescente, è quello del cosiddetto reshoring, ossia la rilocalizzazione delle attività nel paese di origine quando queste ultime erano precedentemente delocalizzate in paesi esteri. Tale politica di ritorno in patria è guidata da motivazioni che talvolta differiscono rispetto a quelle di offshoring. In Italia il fenomeno è particolarmente rilevante, soprattutto per via del vantaggio che le aziende derivano dal "made in Italy". È per questa particolarità che verranno infine esaminati i casi di alcune aziende manifatturiere italiane, al fine di evidenziare l'eterogeneità delle cause che possono spingere il management all'adozione del reshoring quale metodo di ricerca del proprio vantaggio competitivo.

CAPITOLO 1: LOGISTICA e SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

1.1. CENNI STORICI

Capire cosa si intenda per *Supply Chain Management* (abbreviato SCM) e che ruolo abbia all'interno di un'azienda, ora che molte società svolgono operazioni a livello internazionale, risulta sicuramente più facile partendo da alcuni cenni storici.

La gestione integrata della catena di distribuzione deriva da quella che un tempo era definita logistica, la funzione aziendale dedicata al controllo e alla gestione dei flussi in entrata e in uscita di materiali e componenti per la produzione aziendale.

Secondo una definizione elaborata da Martin Christopher (2005, p. 2), la logistica al giorno d'oggi può essere sintetizzata come:

“Il processo della gestione strategica di approvvigionamento, dello spostamento e dell’immagazzinamento dei materiali, delle parti e delle scorte completate (e dei flussi delle informazioni correlate) attraverso l’organizzazione e i canali di marketing in modo tale che la redditività attuale e futura vengano aumentate al massimo attraverso l’evasione degli ordini basata sull’efficacia dei costi”

La definizione odierna di logistica è frutto di un'evoluzione cominciata negli anni 50 del secolo scorso, all'epoca questo termine descriveva semplicemente il sistema con cui i militari organizzavano gli approvvigionamenti di armi e veicoli, cibo, medicine, munizioni, carburante e gli spostamenti delle truppe. L'obiettivo principale di efficienti metodi di distribuzione delle risorse era la vittoria, in questo caso di guerre e battaglie.

Con il passare del tempo, il focus su una corretta gestione degli approvvigionamenti si è radicato nelle industrie private, che non ricercavano una vittoria sul nemico, ma un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, negli anni settanta la logistica era tuttavia vista come mera attività di supporto, preposta alla facilitazione di decisioni intra-organizzative, dall'organizzazione del magazzino al trasporto di merci tra le varie funzioni aziendali.

Solo intorno agli anni novanta si è assistito ad un cambiamento della concezione di logistica, quest'ultima ha cominciato infatti a focalizzarsi sull'integrazione con gli altri attori della *supply chain*.

Tale cambiamento ha portato ad un processo evolutivo nel sistema di gestione della filiera produttiva che sarebbe stato successivamente definito *Supply Chain Management*.

I cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni nel contesto competitivo della maggior parte delle aziende per effetto di trend macroeconomici, tra i quali la globalizzazione e il conseguente aumento di Investimenti Diretti all'Estero (IDE) alla ricerca di vantaggi competitivi legati al

minor costo del lavoro in paesi con manodopera non qualificata, hanno modificato profondamente il modo di fare impresa, ovvero i metodi attraverso i quali le aziende di ogni settore e dimensione ricercano il proprio vantaggio competitivo.

Forrester (1958) richiamava l'attenzione sulle interrelazioni tra aziende separate, prevedendo come nel futuro esse avrebbero avuto un'importanza fondamentale per il successo delle aziende e come sarebbe stato possibile osservare e studiare i vantaggi derivanti dalla gestione efficace di queste relazioni.

Come previsto, già nel 2000 le aziende cominciavano ad interfacciarsi tra loro andando a creare vere e proprie reti del valore. Queste ultime sarebbero state studiate approfonditamente negli anni a venire per capirne i punti di forza e le criticità.

1.2. SUPPLY CHAIN E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

In questo nuovo contesto le aziende non competono più come singole entità, il focus è passato dalla singola organizzazione al network di aziende interdipendenti, ciò che determina il vantaggio competitivo per una società sono le relazioni che quest'ultima intrattiene con l'intera catena di distribuzione, dai fornitori di secondo livello al consumatore finale e la loro gestione nel modo più efficace ed efficiente possibile.

La letteratura riguardante queste relazioni ha così introdotto il termine di *Supply Chain* e, nonostante le spiegazioni di questo concetto siano numerose, una definizione esaustiva viene pubblicata da J. Aitken (1998, si veda Christopher, 2005, p.3), secondo il quale la *Supply Chain* può definirsi come:

“Una rete di organizzazioni collegate e interdipendenti che lavorano vicendevolmente e cooperando verso il controllo, la gestione e il miglioramento del flusso di materiali e delle informazioni dai fornitori agli utenti finali”

Il *Supply Chain Management* è quindi la gestione di questi flussi; alcuni autori hanno inoltre cercato di comprendere come le aziende che adottassero una visione unitaria della rete di fornitura adattassero le proprie decisioni manageriali, arrivando così alla definizione di alcuni fondamentali aspetti che distinguono le operazioni di logistica in senso stretto dal processo sistemico focalizzato sulla *supply chain* nel suo insieme.

La filosofia del SCM, per Jones e Riley (1985), estende quindi il concetto di collaborazione (partnership), facendolo evolvere fino ad arrivare a definire un processo di gestione integrato e totale della maggior parte dei processi interaziendali, dal fornitore al consumatore finale.

Secondo Mentzer et al. (2001), un efficace ed efficiente gestione integrata della catena di distribuzione richiede perciò l'implementazione di sette attività o comportamenti cardine:

- Comportamento integrato
- Scambio di informazioni reciproco
- Scambio reciproco di rischi e ricompense
- Cooperazione
- Stesso obiettivo e stessa visione nel servire i clienti
- Integrazione dei processi
- Costruire e mantenere una relazione di lungo periodo

Tali attività sono necessariamente correlate tra loro, lo scambio reciproco di informazioni, la condivisione di un obiettivo, di rischi e ricompense non potrebbero sussistere senza un comportamento integrato, che si focalizza sull'interno processo e non sulla gestione intra-aziendale; il raggiungimento di una proficua collaborazione di lungo periodo non potrebbe verificarsi senza cooperazione e l'integrazione dei processi è un prerequisito perché ciò avvenga.

L'integrazione, a monte e a valle, rappresenta uno degli aspetti fondamentali dell'intero processo di *Supply Chain Management*, dal punto di vista teorico è possibile individuare 4 fasi di integrazione dei processi, secondo una classificazione proposta da Stevens (1989):

- 1) Nella prima fase la catena di distribuzione è frammentata in singole operazioni separate, effettuate da aziende individuali e indipendenti l'una dall'altra. Tale fase è caratterizzata da sistemi di controllo e procedure incompatibili e perciò il livello di integrazione è nullo.
- 2) La seconda fase si osserva quando le aziende cominciano a focalizzarsi sulla riduzione dei costi più che sul miglioramento delle prestazioni, si passa così ad un grado di integrazione maggiore, seppur limitato a funzioni adiacenti come la distribuzione e la gestione interna delle scorte. In questa fase cominciano ad essere elaborate previsioni sui trade-offs delle varie combinazioni di attività, alla ricerca di soluzioni più efficienti. (integrazione funzionale)
- 3) La fase 3 rappresenta il punto di svolta nella gestione della catena di fornitura, l'integrazione dei processi aumenta e porta al coordinamento della logistica con tutte le altre funzioni interne all'organizzazione attraverso l'implementazione di una struttura di pianificazione *end-to-end*. Questo livello di integrazione porta inoltre al cambiamento del focus temporale della pianificazione, passando da un'ottica di breve periodo finalizzata alla gestione *day-to-day* dei processi ad una visione di medio-lungo periodo.

L'approccio con i clienti è reattivo e finalizzato alla continuità della relazione.
(integrazione interna)

- 4) L'ultima fase rappresenta il livello di integrazione riscontrabile in aziende che adottano un efficiente programma di SCM, l'integrazione dei processi è sistemica e ingloba tutte le attività dell'intera *supply chain*, che viene quindi vista non più come un agglomerato di sistemi che si interfacciano tra loro, ma come un'entità a sé stante. In tale fase si assiste alla massima distinzione tra logistica e *Supply Chain Management* vero e proprio. Le funzioni aziendali sono integrate con quelle dei fornitori a monte e dei clienti a valle. (integrazione esterna)

Tale modello di integrazione si adatta a quello che Spekman, Kamauff Jr e Myhr (2012) hanno proposto per comprendere come un fornitore indipendente possa divenire un partner di una *supply chain*, indicando anche quali sono i requisiti per poterne fare parte.

Il primo livello di integrazione proposto da Stevens può essere riscontrato in questo secondo modello in una situazione di negoziazione di mercato (*Open Market Negotiation*), dove le decisioni con i partners vengono prese sulla base dei prezzi e la relazione si fonda su aspetti economici, la società in questo caso cambierà facilmente fornitore nel caso non fosse soddisfatta dalle condizioni contrattuali o dalla qualità del servizio.

Ad uno step successivo si parla di cooperazione (*Co-operation*), in questa situazione le decisioni per quanto riguarda la catena di distribuzione portano ad una riduzione del numero di fornitori, che risultano però fidelizzati da contratti a lungo termine. La cooperazione è il prerequisito fondamentale per l'implementazione di una strategia di *supply chain management*. La fase successiva di questo modello è rappresentata dalla coordinazione (*Co-ordination*), in questa situazione i vari partners aziendali facenti parte della *supply chain* collaborano in maniera sistematica, rafforzando i rapporti e condividendo informazioni strategiche attraverso sistemi di interscambio di dati (EDI, *Electronic Data Interchange*). Nonostante la rilevanza delle relazioni, in tale step non si identifica ancora una strategia di SCM.

Il *supply chain management* è infatti fondato su impegno e fiducia (*trust and commitment*) (Lee, Hau e Billington, 1992). È solo quando queste condizioni sono soddisfatte che risulta possibile evitare comportamenti opportunistici e instaurare rapporti di collaborazione duraturi e proficui; le aziende che si ritrovano in questa situazione si focalizzano su tutta la rete di organizzazioni interdipendenti e comprendono che i punti di debolezza di un partner risultano in debolezze per l'intera catena di distribuzione.

L'integrazione tra i partners raggiunge qui il suo livello ottimale, le tecnologie vengono condivise per raggiungere il massimo dell'efficienza e la pianificazione viene elaborata in modo congiunto, massimizzando così i risultati.

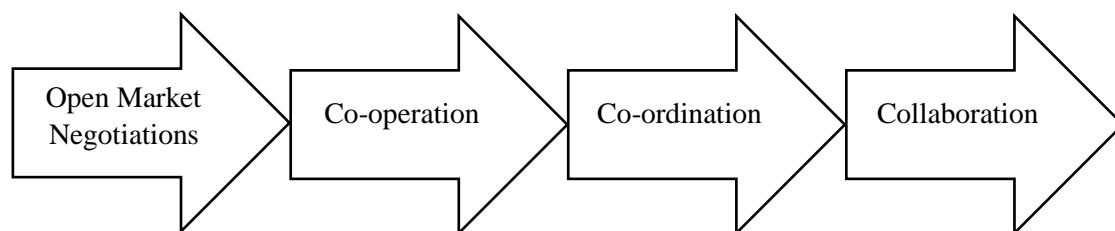


Grafico 1: fasi da *Open-Market Negotiations* a *Collaboration* (adattamento, *Spekman et.al., 1998*)

Da questa breve introduzione è facile capire come il *Supply Chain Management* sia un concetto ampio, che ricomprende al suo interno la funzione logistica ma ne espande le finalità a livello esterno, interfacciando i processi con le aziende facenti parte della catena di fornitura.

1.3. SCM E RICERCA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Come già accennato, il fine ultimo del *Supply Chain Management* non è “l'integrazione verticale” delle varie funzioni, ossia l'accentramento sotto un'unica proprietà della maggior parte dei processi della *supply chain*; il coordinamento di cui si parla spiegando il SCM non si riferisce semplicemente ad una gestione accentrata di una struttura gerarchica. La gestione strategica della filiera produttiva è infatti divisa tra una focalizzazione strategica sulle risorse specifiche dell'organizzazione e il ricorso a decisioni di mercato di tipo di *make or buy* per i processi meno importanti.

Per comprendere come entrambe queste modalità possano influenzare la riuscita di un'efficiente strategia di *Supply Chain Management* è utile precisare che le aziende ricercano il proprio vantaggio competitivo attraverso due obiettivi integrati tra loro: la riduzione dei costi e l'accrescimento del valore percepito dal cliente. Al giorno d'oggi è quindi fondamentale per un'organizzazione perseguire una strategia di leadership di costo (*cost advantage*) e al contempo focalizzarsi sulla differenziazione del prodotto/servizio offerto per aumentare il valore percepito (*value advantage*).

L'impossibilità nel raggiungere questa doppia finalità va a configurare il prodotto offerto come commodity. Il vantaggio competitivo è dunque composito, l'azienda deve essere leader sia dal punto di vista dei costi, sia dal punto di vista del valore creato, ossia dei servizi offerti. Il vantaggio di costo viene raggiunto dalle aziende principalmente adottando scelte di *make or buy* attraverso le quali viene esternalizzato il completamento di processi intermedi al fine, appunto, di raggiungere costi di produzione totali più contenuti, in grado di consentire maggiore competitività all'azienda e di conseguenza alla *Supply Chain* nel suo complesso.

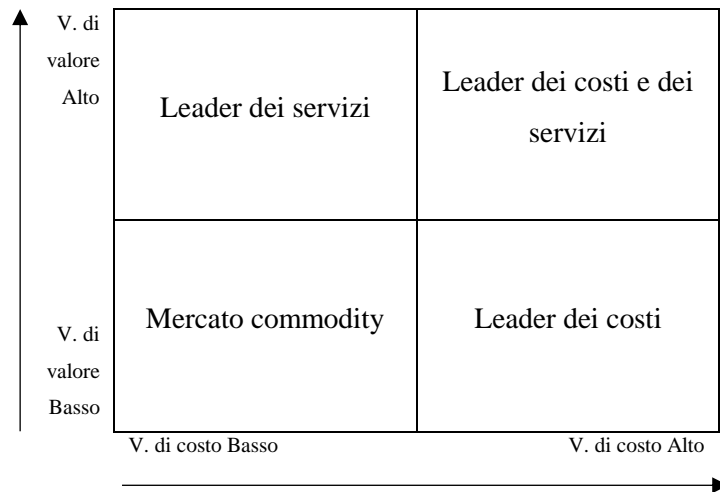


Grafico 2: direttrici del successo SCM (adattamento, Christopher, 2005)

Definire quali siano le attività e i processi da gestire attraverso negoziazioni di mercato (buy) risulta spesso complesso, per tale ragione Porter (1985) ha ridefinito la supply chain, focalizzando il suo modello sui processi aziendali che creano maggior valore per una organizzazione.

Viene così definita la catena del valore (grafico 3), ossia l'insieme dei processi svolti all'interno di un'organizzazione che creano valore per la stessa; in un'ottica integrata, come richiedono le strategie di *supply chain management*, la catena del valore può espandersi.

Le attività che vengono incluse nella *value chain* di un'organizzazione sono suddivise in due categorie, primarie e di supporto; i processi primari sono alla base del vantaggio competitivo e oltre al *marketing* e alle *operations*, Porter ricomprende tra queste attività anche la logistica in entrata e in uscita; risulta così chiara l'utilità di una strategia di *supply chain management* per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Prendendo in considerazione i fornitori (relazioni *upstream*) e i clienti (relazioni *downstream*) le varie *value chain* possono essere incluse in quella che viene definita Rete del Valore.

Il vantaggio competitivo, secondo Porter, non può essere ricercato nell'azienda vista nel suo insieme, ma nei vari processi che vengono svolti per creare il prodotto o servizio finale.

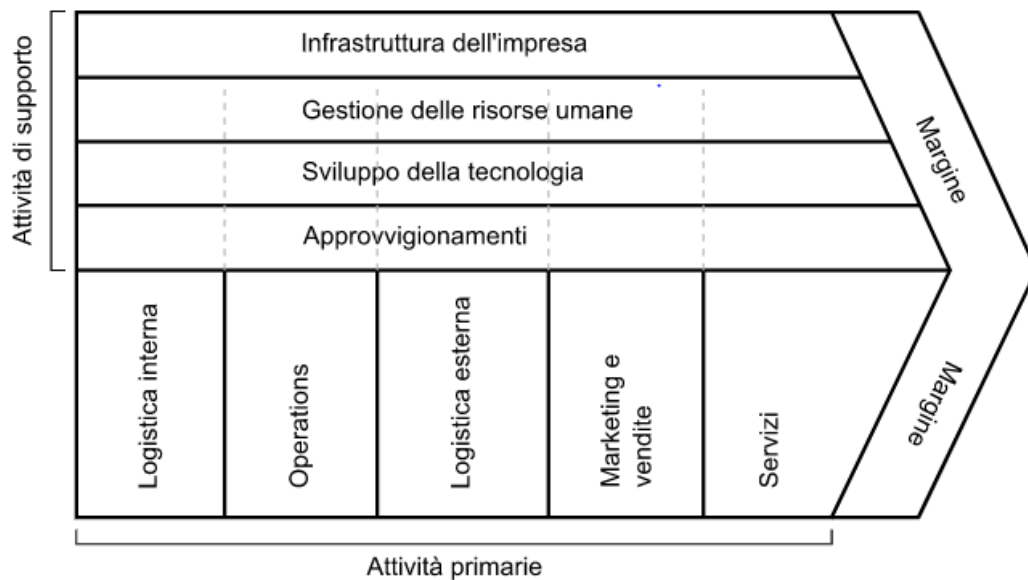


Grafico 2: rappresentazione della catena del valore (Porter, 1985)

La società deve quindi comprendere quali siano quelle funzioni nelle quali detiene un vantaggio competitivo nei confronti dei *competitors*, gestirle in maniera strategica ed esternalizzare i processi nei quali i partners della *supply chain* riescono ad operare a costi minori garantendo un livello di qualità uguale o superiore. È necessario quindi “comprare” (buy) gli output dei processi meno importanti per focalizzare gli sforzi di “produzione” (make) sulle *core activities*, ossia le attività a più alto valore aggiunto per l’impresa.

L’esternalizzazione può essere attuata ricercando partner sia all’interno del paese di origine, sia attuando strategie di internazionalizzazione volte ad espandere le operazioni aziendali oltre i confini nazionali, tali strategie verranno presentate nei capitoli seguenti.

CAPITOLO 2: OFFSHORING

2.1. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

La teoria dell'internazionalizzazione delle imprese nasce dal contributo di Hymer (1960). L'economista fu infatti il primo a teorizzare che il commercio internazionale e gli investimenti diretti all'estero non fossero una semplice posta della bilancia dei pagamenti di uno stato derivante da movimenti di capitale, bensì un sistema complesso per il trasferimento di capitali, in primis, e inoltre di tecnologia e competenze organizzative. Tale concezione differiva dunque da quella presentata da Ricardo (1817) nel suo modello del vantaggio comparato e dalle sue evoluzioni nel tempo, dove i movimenti di capitale trovavano spiegazione semplicemente nella gestione della bilancia dei pagamenti. Col tempo si è arrivati ad una visione strategica dell'internazionalizzazione, principalmente grazie al contributo di Porter (1990) con il suo modello, il cosiddetto "diamante di Porter", il quale presentava la dicotomia tra vantaggio competitivo delle imprese e vantaggio competitivo della nazione.

Ad oggi la letteratura sulle strategie d'internazionalizzazione attuate dalle imprese risulta esaustiva in ogni particolare ed è quindi possibile studiarne le modalità e i processi.

Esistono infatti due modalità principali di internazionalizzazione che si distinguono in base alla direzione nella quale si focalizza la strategia, verso i fornitori, attraverso l'internazionalizzazione produttiva (a monte) o verso i clienti, configurandosi in tal caso un programma di internazionalizzazione distributiva.

Quest'ultima rappresenta solitamente il fulcro su cui si fondano le varie strategie di espansione delle operazioni all'estero. Ciò che porta all'implementazione di queste strategie sono di solito stimoli interni come l'eccessiva produzione o stimoli esterni come la partecipazione a fiere o l'attività di agenti commerciali.

Esistono varie modalità per raggiungere il cliente estero attraverso la catena distributiva, le quali differiscono per la dimensione dell'investimento effettuato e per l'importanza strategica del mercato target; si passa così dall'ingresso nel mercato basato sulle esportazioni alla conclusione di contratti di lungo periodo come *joint venture commerciali*, fino ad arrivare ad investimenti diretti all'estero, garantendo così livelli di presidio del mercato di sbocco più elevati grazie alla costituzione *ex novo* o all'acquisizione di strutture distributive adeguate. (Dematté, 2013)

Seguendo la direzione opposta, l'impresa può internazionalizzarsi andando ad incrementare il controllo detenuto sui fornitori di beni intermedi e/o materiali. Tale strategia è spiegata principalmente dalla ricerca di risorse locali come manodopera, materie prime e componenti o dalla penetrazione sui vari mercati locali.

In linea generale è la crescita di importanza di un'azienda in un mercato di sbocco che porta a considerazioni sull'adeguamento della produzione a livello internazionale; come nel caso precedente, esistono varie modalità di espansione della capacità produttiva che vanno dall'importazione alla costituzione di stabilimenti produttivi esteri attraverso investimenti ingenti (*greenfield*) o più contenuti (*brownfield*).

L'internazionalizzazione produttiva ha portato negli anni alla definizione dell'*offshoring*, la strategia aziendale avente lo scopo di delocalizzare la filiera produttiva di una società alla ricerca di vantaggi competitivi in paesi esteri, principalmente grazie alla riduzione dei costi della manodopera a parità di qualità dell'output offerto.

Ciò che ha reso possibile lo sviluppo dell'*offshoring* sono principalmente due fattori, la progressiva diminuzione delle barriere al commercio internazionale, che rappresentavano un ostacolo per molte imprese nei loro progetti di espansione e la forza dirompente del progresso tecnologico.

2.2. OFFSHORING: METODOLOGIE E STRUMENTI

Un'impresa che adotta una strategia di *offshoring* dispone di una serie di strumenti con i quali delocalizzare parti della catena produttiva all'estero, i più utilizzati al giorno d'oggi sono gli Investimenti Diretti all'Estero (IDE) e l'*outsourcing* vero e proprio.

Il termine *offshoring* deriva dalla fusione dei termini *offshore* e *outsourcing*, ad indicare appunto l'esternalizzazione dei processi in un altro paese differente da quello in cui ha sede l'*outsourcer*, o comunque ad una distanza rilevante dalla sede principale. Bisogna comunque precisare che si può avere *offshoring* anche senza ricorrere a strategie di *outsourcing*, in questo caso la strategia di internazionalizzazione viene attuata attraverso il ricorso ad investimenti diretti all'estero, ossia l'apertura di stabilimenti produttivi di proprietà all'estero. (Oshri et al., 2009)

Nei prossimi paragrafi si presenteranno le varie modalità con cui un'impresa decide di internazionalizzare le proprie operazioni, sia attraverso investimenti di tipo *equity* (Investimenti Diretti Estero), sia attraverso collaborazioni di tipo *non-equity*.

2.2.1. INVESTIMENTI DIRETTI ESTERO

Per comprendere come tali strumenti si adattino alle scelte del *management* societario, è bene precisare che, oltre alla distinzione vista in precedenza basata sulla dimensione dell'investimento, gli IDE possono essere distinti in verticali e orizzontali, tale seconda distinzione serve a spiegare il differente tipo di strategia adottata ricorrendo comunque ad investimenti in paesi esteri. Con IDE orizzontale ci si riferisce al tipo di investimenti effettuati

in sussidiarie della società in cui le operazioni svolte replicano il processo di produzione della casa madre; gli IDE verticali identificano invece gli investimenti che ha come finalità la frammentazione a livello internazionale della catena produttiva, con il trasferimento di parte di essa in filiali estere. La motivazione principale per l'implementazione di strategie di internazionalizzazione che comprendono gli IDE verticali è da attribuirsi alle differenze nei costi di produzione dei vari paesi; si spiegano così le notizie riguardanti le filiali aperte da numerose società Statunitensi ed Europee nei paesi in via di sviluppo, nell'Europa dell'Est e soprattutto nel Sud-Est Asiatico, dal 2000 in poi.

Se la ricerca di un vantaggio comparato attraverso la delocalizzazione in paesi a più basso costo della manodopera è il punto di forza degli IDE verticali, per le società che adottano Investimenti Diretti all'Estero di tipo orizzontale prevalgono considerazioni differenti.

Il vantaggio per tali società è rappresentato dalla vicinanza a basi di clienti localizzate nei paesi di destinazione dei programmi di investimento. In tale ottica, tornano ad essere fondamentali le scelte riguardanti la *supply chain* e più specificatamente la funzione logistica, chiamata a ridurre al minimo i costi di trasporto e gestione del commercio internazionale.

La scelta della società di adottare IDE orizzontali deve essere ponderata, tale strategia presenta infatti un *trade-off* che non è presente negli IDE verticali. Riprodurre più volte l'intero processo produttivo in più paesi comporta infatti la riduzione della scala di produzione, con il conseguente innalzamento del costo di produzione di una singola unità di prodotto (costo marginale). Il vantaggio del gestire più da vicino le relazioni con i clienti globali rischia quindi di essere superato dai costi crescenti di produzione al crescere delle finanze utilizzate per gli investimenti nelle filiali estere.

Il *trade-off* appena esaminato deve essere analizzato anche in considerazione del contesto economico, le esportazioni dirette sono ad esempio preferite rispetto all'apertura di filiali estere quando le economie di scala detenute in patria giocano un ruolo importante per il vantaggio competitivo, d'altro canto l'IDE orizzontale è preferito in contesti nei quali i costi del commercio risultano rilevanti.

2.2.2. *OUTSOURCING, MOTIVAZIONI ED EFFETTI SULLE IMPRESE*

Lo strumento utilizzato da quelle imprese che attraverso l'internazionalizzazione vogliono ridurre i costi di produzione, contenendo inoltre le somme spese in investimenti, adottano principalmente strategie cosiddette di *offshore outsourcing*.

L'*outsourcing* si configura come una alleanza strategica di tipo *non-equity*, ossia una partnership con organizzazioni indipendenti, senza investimenti nel capitale di rischio della società terza.

Tale strategia si configura principalmente come concessione in licenza di processi produttivi o servizi di supporto precedentemente svolti *in house* attraverso la stipula di un contratto di lungo termine. È quindi evidente come essa possa essere un'utile alternativa per quelle imprese che non vogliono ricorrere agli IDE orizzontali o verticali, stante gli ingenti capitali e le conoscenze del mercato di destinazione necessarie per poter gestire stabilimenti di proprietà.

Tale strategia presenta però rischi maggiori per quanto riguarda il controllo sulle operazioni svolte all'estero, offrire in licenza il *know-how* potrebbe portare alla perdita del vantaggio competitivo creato nel tempo, gestire relazioni con società indipendenti risulta inoltre più complicato del gestire un complesso di filiali di proprietà. Da un punto di vista teorico ogni attività aziendale, escludendo il *top management*, può essere dislocata in altri paesi, presso società terze; i vantaggi di questa dislocazione dipendono principalmente dal grado di replicabilità e standardizzazione delle funzioni aziendali di interesse.

Molti studi sono stati effettuati per comprendere gli effetti delle politiche di *offshore outsourcing*, i primi a cercare di comprendere tali effetti sono stati Görzig e Stephan nel 2002 e Görg e Hanley nel 2003 (si veda Olsen, K.B., 2006)

Le strategie adottate per internazionalizzarsi, avvalendosi di collaboratori indipendenti, possono essere suddivise in base alla funzione oggetto della rilocalizzazione; si possono così distinguere tre tipi di *outsourcing*:

- Outsourcing di materiali, con cui si indica la decisione della società di esternalizzare i processi di produzione (adottando una strategia *buy*) al posto di produrre internamente (*make*); questa è la decisione maggiormente adottata a livello internazionale.
- Outsourcing dei servizi
- Outsourcing della manodopera (*subcontracting*)

Lo studio condotto da Görzig e Stephan (2002) si focalizzava su dati microeconomici di circa 43 000 società manifatturiere con sede legale in Germania. I risultati di tale ricerca dimostrano l'esistenza di una correlazione positiva tra i tre tipi di *outsourcing* presentati e la *performance* aziendale, misurata come reddito per dipendente (*return per employee*). I ricercatori hanno evidenziato inoltre che l'effetto sulla performance societaria è maggiore per quanto riguarda l'*outsourcing* di materiali, che spiega le decisioni di *make or buy* dell'impresa, mentre risulta negativo nel breve periodo l'effetto dell'*outsourcing* di servizi sui risultati aziendali.

Görg e Hanley (2003) hanno stimato gli effetti dell'*outsourcing* considerando invece società di elettronica con più di 20 dipendenti, situate nella Repubblica d'Irlanda, tra il 1990 e il 1995; i due studiosi hanno calcolato l'impatto di tale strategia per queste società analizzando i flussi di *input* importati sul totale degli approvvigionamenti. Tale studio distingueva inoltre

L'*outsourcing* della produzione da quello dei servizi come lo studio precedente, arrivando tuttavia a risultati differenti. I risultati ottenuti sono risultati infatti insignificanti.

Ulteriori studi basati sulle ricerche condotte da questi due team di ricercatori, comprendenti campioni più numerosi e osservazioni protratte più a lungo nel tempo hanno dimostrato come l'*outsourcing* dei servizi non sia correlato ad aumenti nella redditività aziendale (*Profitability*), mentre concedere in licenza la produzione di materiali e prodotti intermedi porta ad un incremento della produttività del lavoro (*Labour Productivity*) di 1,2 punti percentuali.

Le evidenze empiriche sulle motivazioni che hanno spinto molte società a adottare strategie di *outsourcing* di materiali o servizi dimostrano come la maggioranza di esse si fonda sulla ricerca di minori costi legati alla manodopera. Per tale motivo molte società prediligono la via dell'*outsourcing* finalizzato allo sfruttamento di impianti di altre società in cui la manodopera è *skill-intensive* per processi nei quali l'azienda madre non è specializzata.

2.3. EVOLUZIONE DELL'OFFSHORING

Come accennato in precedenza, le scelte di internazionalizzazione non vengono più considerate come una mera decisione *tattica* di make or buy riguardante prevalentemente il sistema produttivo aziendale e la scelta del collaboratore più economico, in grado di abbassare i costi marginali di produzione; oggi queste scelte rappresentano decisioni *strategiche*, sfocianti in cambiamenti profondi del business aziendale, andando a conformarsi come un sistema di condivisione delle conoscenze e delle competenze, includendo in questo processo di condivisione anche funzioni fondamentali per il mantenimento del vantaggio competitivo come la Ricerca e Sviluppo (*Research and Development, R&D*) e il *marketing*.

La tabella seguente mostra i punti di forza e di debolezza dell'implementazione di strategie di internazionalizzazione della produzione, della funzione marketing e della R&D:

FUNZIONE	EFFETTI	
	POSITIVI-OPPORTUNITÀ	NEGATIVI-RISCHI
Produzione	Possibilità di sfruttare economie di scala inaccessibili <i>in house</i>	Possibile perdita degli effetti positivi delle produzioni flessibili e dell'apprendimento
Marketing	Aumento dell'efficienza dei servizi grazie a localizzazione mirata	Può comportare dissociazione da parte dei clienti che non riconoscono la marca nel collaboratore estero
Ricerca e Sviluppo	Processi produttivi innovativi possono essere sfruttati per lo sviluppo di prodotti migliori e più efficienti; ciò comporta l'utilizzo di minori componenti, riducendo così i tempi di produzione e i costi	Rischio principale della delocalizzazione di tale funzione risulta nella possibilità di cedere c.d. <i>core competencies</i>

Tabella 1: vantaggi e svantaggi dell'internazionalizzazione di funzioni aziendali

2.4. GLOBAL SOURCING

Al giorno d'oggi le imprese considerano *l'offshore outsourcing* come una rete di accordi stabili di lungo termine, con fornitori esteri specializzati (Pellicelli, 2009); un'evoluzione di queste strategie, dovuta principalmente alla crescente rilevanza delle società multinazionali, per via delle risorse di cui dispongono e del loro carattere intrinsecamente globale, è rappresentata dal concetto di *global sourcing*.

Con tale termine si identifica il piano adottato per ricercare fornitori di beni intermedi e servizi specializzati estendendo i confini di selezione a livello globale; tale concezione del mondo come territorio interconnesso e senza confini tra paesi differenti è maturata nelle multinazionali, per tali realtà l'incremento dei costi di connessione per un programma a livello mondiale vengono mitigati infatti dalla riduzione dei costi delle funzioni esternalizzate.

I vantaggi per tali organizzazioni non si esauriscono comunque nel semplice risparmio, essi possono variare in base al paese dell'*outsourcer*, ossia del fornitore estero.

L'utilità del *global sourcing* spazia quindi dalla possibilità di apprendere come gestire un ramo d'azienda nel paese target, attraverso lo studio preliminare dei partner esteri, all'opportunità di ricercare ulteriori e più economici collaboratori, data la natura *non-equity* degli accordi contrattuali, alla possibilità di sfruttare skills e risorse difficilmente riscontrabili in altri mercati o nel mercato domestico fino ad arrivare alla riduzione del *time to market*.

Sebbene solo negli ultimi anni le strategie di *global sourcing* siano diventate importanti a livello privato e pubblico, il processo di ricerca dei fornitori a livello globale da parte delle società globalizzate è in atto da oltre vent'anni.

Tali strategie sono divenute fondamentali per il mantenimento del vantaggio competitivo anche a causa del continuo progresso in campo tecnologico, con il conseguente accorciamento della vita dei prodotti; basti pensare alla telefonia, dove alcune società asiatiche, tra le quali Xiaomi, Oppo e Oneplus, lanciano sul mercato prodotti con specifiche tecniche e design molto simili tra loro, a prezzi davvero competitivi per il mercato odierno all'incirca ogni 2/3 mesi.

Riferendoci ancora al settore della telefonia e in generale dei dispositivi elettronici, è evidente come le varie funzioni aziendali, in particolare Ricerca e Sviluppo, Marketing e *Operations* debbano essere interconnesse e strettamente coordinate per garantire il successo dell'azienda. Gestire queste funzioni in società in cui il vertice strategico ha deciso per l'adozione di collaboratori a livello globale implica costi di gestione sempre maggiori e rischi crescenti, che un'azienda operante a livello nazionale non è costretta a sostenere.

Secondo Kotabe e Murray (2004), il *global sourcing* è quindi una fusione tra una gestione ottimale della logistica a livello globale (di cui abbiamo parlato nel primo capitolo) e la corretta interdipendenza tra le funzioni primarie della catena del valore di Porter ossia tra la

progettazione (R&D), produzione e le strategie di commercializzazione del prodotto o servizio offerto.

Oltre ai già citati vantaggi di costo e allo sfruttamento delle competenze delle società estere, le strategie di *sourcing* possono rendere disponibile per la società madre conoscenze innovative di realtà aziendali differenti.

Tali conoscenze possono essere sfruttate per implementare processi di produzione più snelli e veloci, garantendo un presidio maggiore nel mercato obiettivo. Un'ulteriore fonte di vantaggio accessibile in virtù della collaborazione con fornitori specializzati è la possibilità di sfruttare economie di scala di questi partner e oltretutto di adattare le economie di scala dell'*outsourcee* (ossia la società che rilocalizza all'estero le proprie attività non strategiche).

Come spiegato da Alexander e Young (1996), una singola società non sarà mai in grado di competere nella produzione di un componente o servizio con una società esterna specializzata in tale componente o servizio, trovando quest'ultima legittimazione nei costi di produzione inferiori raggiungibili grazie alla base di clienti più sviluppata.

Ciononostante, il *global sourcing* presenta anche rischi importanti, ad esempio se la strategia non è attuata nel migliore dei modi o la scelta dei partner è presa senza verificare adeguatamente la qualità del servizio di fornitura offerto.

In queste situazioni di cooperazione può crearsi inoltre un clima di dipendenza, in cui la soggezione alle politiche adottate dal partner può compromettere lo stato di salute aziendale. Tale rapporto di dipendenza può sfociare anche nella perdita del controllo esercitato sulla qualità e sulle tempistiche di uscita degli output di produzione. Questi rischi possono portare nei casi più gravi al danneggiamento della *corporate image*.

Si pensi per esempio al caso del Galaxy Note 7, la casa produttrice Samsung ha infatti ritirato dal commercio tale dispositivo, assemblato in Vietnam, per problemi legati alla batteria, soggetta ad esplosioni dovute al surriscaldamento durante la ricarica. Tale malfunzionamento è costato alla società sudcoreana oltre un miliardo di dollari e la perdita di competitività nel settore, evidenziata anche dalla crescente importanza internazionale di Huawei, un tempo competitor di rilevanza marginale.

L'atteggiamento del fornitore può inoltre essere focalizzato nell'apprendimento delle competenze dell'*outsourcee* con il fine ultimo di "mettersi in proprio", ossia di scavalcare la società madre e creare il bene o servizio in autonomia, diventando a tutti gli effetti un *competitor*, andando ad erodere l'asset di competenze distintive dell'azienda, ormai priva di barriere all'imitazione.

La cultura, più precisamente la vicinanza culturale, rappresenta la criticità maggiore per una società che cerca di interfacciarsi con realtà estremamente differenti da quelle del territorio nazionale in cui è presente la propria sede.

2.4.1. MODELLO CAGE

Per misurare l'affinità tra una società e le realtà aziendali di una determinata località estera, uno degli strumenti più utilizzati a livello globale è il modello *CAGE*, acronimo di *Cultural, Administrative, Geographical, Economic*, proposto da Pankaj Ghemawat (2001, si vedano Johnson, et al., 2014), uno dei professori più influenti per quanto riguarda la globalizzazione e le strategie di management.

Tale modello è utilizzato per misurare il livello di compatibilità, definito dallo stesso professore "match", tra paesi esteri e organizzazioni prossime ad internazionalizzarsi, basandosi sui caratteri che si riferiscono ai quattro termini contenuti nell'acronimo del modello:

- *CULTURAL*: tale aspetto si riferisce alle differenze culturali con il/i paese/i target, focalizzandosi su differenze linguistiche, etniche, religiose e sociali. Tale parte del modello è finalizzata a comprendere non solo i gusti dei consumatori, ma ad avere una visione generale dei modelli manageriali adottati.
- *ADMINISTRATIVE*: la distanza amministrativa viene individuata considerando i vari contesti istituzionali, che comprendono i sistemi amministrativi, politici e giuridici della zona designata. Basti qui pensare alle differenze che si riscontrano nel contesto italiano, permeato di PMI poco globalizzate, in cui il ricorso al mercato finanziario è pressoché nullo, dalle grandi società internazionali statunitensi
- *GEOGRAPHICAL*: tale sezione calcola la distanza relativa di un paese rispetto a quello di origine dell'*outsourcing*; la distanza geografica comprende ovviamente i chilometri che separano i due paesi, ma anche le differenze nella composizione del territorio, come ad esempio la dimensione, la presenza di catene montuose o di punti di accesso al mare e soprattutto la qualità delle infrastrutture, aspetto fondamentale per gestire le operazioni logistiche senza incorrere in perdite o rallentamenti
- *ECONOMIC*: l'ultima caratteristica considerata dal modello *CAGE* determina le differenze di origine economica, più precisamente come varia la distribuzione di ricchezza fra i paesi considerati.

La progettazione di un piano di *offshoring* o più generalmente di *global sourcing* deve fondarsi sulla preventiva analisi del mercato target, in questo caso del paese in cui si andranno a localizzare parti della filiera produttiva. Oltre alla valutazione di compatibilità del paese terzo

attraverso il modello CAGE, devono essere eseguite ulteriori operazioni di analisi e scrematura al fine di valutare l'attrattività del mercato estero. Considerando però le notevoli difficoltà che si possono incontrare scegliendo di espandere la propria rete del valore a livello internazionale e le conseguenti sfide che la società *outsourcee* deve affrontare per garantire il livello di integrazione ottimale, il modello CAGE rappresenta sicuramente uno dei fondamenti dell'analisi preliminare di fattibilità di questi progetti.

CAPITOLO 3: RESHORING E CASI AZIENDALI

3.1. INTRODUZIONE

Nonostante la rilevanza dell'*offshoring*, molte organizzazioni, specialmente nel settore manifatturiero, hanno sperimentato negli ultimi anni tecniche di gestione delle operazioni di fabbricazione in antitesi con quelle proposte dalle politiche di internazionalizzazione produttiva.

Tale fenomeno, per cui società che avevano in precedenza internazionalizzato i propri stabilimenti produttivi decidono di riportare tali funzioni entro i confini nazionali o comunque a distanze geografiche più contenute viene definito *reshoring*; con questo termine Foerstl et al. (2016, si vedano Di Mauro et.al. 2018, p. 108) intendono infatti “*the relocation of value creation tasks from offshore to geographically closer locations [...] irrespective of the ownership mode*”.

Sebbene la tendenza al “rimpatrio” della produzione sia in atto ormai da diversi anni, la letteratura concernente questo fenomeno risulta frammentata e molte notizie riguardanti il *reshoring* risultano fuorvianti, specialmente nelle testate giornalistiche, dove tali progetti aziendali vengono spesso confusi con più semplici politiche di rafforzamento delle operazioni all'interno dei confini nazionali del paese dove si localizza la sede principale.

3.2. VARIANTI E TEORIE DI BASE DEL RESHORING

Le pubblicazioni in materia hanno portato alla distinzione di due tipi fondamentali di detta strategia di rilocalizzazione produttiva. Foerstl et al. (2016) distinguono infatti il *reshoring* tra *backshoring* e *nearshoring*. Queste due varianti si differenziano in base alla destinazione geografica delle attività rilocalizzate. Si parla di *backshoring* quando ci si riferisce ad attività precedentemente svolte in offshore che vengono ricollocate nel paese di origine della società madre. La seconda tipologia di *reshoring*, il *nearshoring*, descrive invece la politica di rilocalizzazione delle funzioni produttive in paesi geograficamente più vicini al paese originario, partendo sempre da una situazione di precedente delocalizzazione all'estero.

Una spiegazione più completa del primo tipo di *reshoring* è quella proposta da Fratocchi et al. (2014), tali autori enfatizzano la volontarietà della scelta di rilocalizzazione andando a definire un concetto simile ma contraddistinto dal *backshoring*, nominato infatti *back-reshoring*.

Secondo questi autori il *back-reshoring* si spiegherebbe quindi come “*a voluntary corporate strategy regarding the home-country's partial or total relocation of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands*” (Fratocchi et al., 2014, p.56).

Data questa prima scrematura del fenomeno del *reshoring* è possibile identificarne i tratti caratteristici:

- Per potersi considerare tale, è innanzitutto necessario che vi sia un'effettiva attività in *offshore* precedente.
- Secondo aspetto fondamentale che risulta dalle definizioni appena date è che il trasferimento entro confini geografici più contenuti è indipendente dal soggetto economico proprietario della funzione nel paese estero.
- Tale operazione è inoltre volontaria, non vincolata da imposizioni da parte della Pubblica Amministrazione o da altri attori esterni
- Da ultimo, la semplice chiusura di stabilimenti stranieri senza la conseguente apertura di nuovi stabilimenti più vicini al paese di origine o all'interno del paese stesso non si configura come strategia di *reshoring*.

Sebbene le notizie di questi piani aziendali riguardino principalmente le grandi multinazionali per il loro impatto mediatico, queste strategie di “de-internazionalizzazione” della produzione vengono adottate anche da realtà aziendali minori come le piccole e medie imprese dei distretti industriali italiani.

L'eterogeneità delle realtà aziendali coinvolte porta quindi a domandarsi quali possano essere le motivazioni di scelte di ritorno in patria, parziale o totale, delle attività manifatturiere e se possa esserci un collegamento tra PMI e i colossi societari noti a livello globale.

La letteratura attinente a questo tema risulta però limitata; gli studi sulla rilocalizzazione hanno infatti acquisito importanza solamente a partire dalla seconda metà di questo decennio, come dimostra lo sviluppo ed il crescente numero di pubblicazioni relative al *reshoring*.¹ La spiegazione deriva dal fatto che questa strategia aziendale risulta tuttora un fenomeno marginale nel complesso delle attività strategiche. Ad oggi sembrerebbe quindi difficile comprendere le cause che spingono un'organizzazione a ri-concentrare in determinati poli geografici attività e processi precedentemente svolti in *offshore* all'estero.

Molti autori hanno così cercato di comprendere i drivers del *reshoring* attraverso uno studio incrociato di quest'ultimo con l'*offshoring*.

Sebbene questi progetti aziendali siano antitetici e seguano direttrici opposte, è facile osservare come prevalgano le stesse motivazioni di fondo. Questa caratteristica è osservabile grazie alla teoria sviluppata in questi anni, le cause che portano alla scelta di produrre in *offshore* sono

¹ Basta ad esempio ricercare il termine “reshoring” in Google Trends per vedere come, sebbene comunque presenti dal 2004, le ricerche su questo termine abbiano ricevuto un aumento notevole a partire dal 2012. (Disponibile su: <<https://trends.google.it/trends/explore?date=all&q=reshoring>> [Data di accesso: 20/07/2019].

invero simili, se non identiche, a quelle che spingono poi il management aziendale al ritorno in patria mediante programmi di *reshoring*.

Alcune delle teorie comunemente adottate per spiegare le scelte di internazionalizzazione e rilocalizzazione produttiva sono la “*transaction cost economics*” sviluppata da Williamson (1979) e la più recente “*resource-based view*”, attribuibile a Wernerfelt (1984). Entrambe le teorie si focalizzano su decisioni di tipo *make-or-buy*, anche se l’idea di fondo differisce, come intuibile dai prossimi paragrafi.

3.2.1. TRANSACTION COST ECONOMICS

Secondo la teoria proposta da Williamson (1979) sui costi di transazione, le scelte organizzative per la localizzazione delle attività vengono prese in funzione dei costi da sostenere ulteriori al prezzo di acquisto di un bene o servizio, questi possono essere legati alla ricerca di informazioni, alla comunicazione e fanno parte di tutti gli oneri che devono essere sostenuti per finalizzare uno scambio economico, vengono perciò definiti *transaction costs*. Tale teoria si adatta molto bene alle strategie di *offshoring*, venendo queste ultime spiegate come programmi per la minimizzazione dei costi, specialmente quelli marginali. Applicando questa dottrina al *reshoring*, esso risulta giustificato dai benefici derivanti dalla rilocalizzazione della totalità o parte della produzione presso l’*home country* della società o in paesi geograficamente più vicini, riducendo ad esempio i costi legati al trasporto dei beni intermedi e alla logistica in entrata e uscita.

3.2.2. RESOURCE BASED VIEW

Sebbene la teoria che individua nei costi di transazione il fattore cardine su cui si focalizza il management trovi corrispondenza in vari casi di studio, la realtà dei fatti sembra indicare come le imprese prendano in esame altri fattori ulteriori e ugualmente importanti (Wernerfelt, 1984), tra i quali, a titolo di esempio, la flessibilità della produzione, la qualità dei prodotti creati, i tempi di consegna, la cultura del paese individuato, l’affidabilità del partner commerciale, il livello di istruzione e la qualità delle infrastrutture e non per ultimo il livello di preparazione della manodopera. Detiene quindi importanza rilevante la possibilità di accesso alle *skills* e alle competenze *differenziali*, ossia tra il paese di partenza (sia esso un paese estero nel caso di *reshoring* o il paese di origine nell’*offshoring*) e il paese di destinazione (l’*home country* o un paese vicino nel *reshoring* o un paese estero nell’*offshoring*).

Basandoci sulle ricerche di Canham e Hamilton (2013) è facile comprendere come molte organizzazioni spieghino le proprie decisioni di localizzazione valutando le risorse principali di un paese attraverso una visione *resource-based*. Queste ultime utilizzano infatti il *backshoring* o *nearshoring* trasferendo parte o la totalità della produzione verso paesi certamente più costosi e con economie di rete più sviluppate. Da queste considerazioni ne deriva che i costi considerati nella teoria TCE non siano dunque l'unico fattore di interesse.

3.3. DRIVERS DELLA RILOCALIZZAZIONE

In uno studio condotto da Di Mauro et al. (2018), il gruppo di ricerca individua 42 motivazioni fornite dalla documentazione di società coinvolte in progetti di *backshoring* ma che possono essere attribuite, in quanto similari, al più generale *reshoring*.

La matrice a pagina seguente è divisa in quadranti, in base all'ambiente che viene considerato (ambiente interno o esterno) per la formalizzazione di programmi di rilocalizzazione e in base alla causa specifica della strategia adottata, in questo caso le motivazioni individuate si spartiscono in due gruppi, quelle che si fondano sulla sopravvenuta inefficienza nei costi (*cost efficiency*) e quelle fondate sulla perdita di valore percepito dal cliente (*customer perceived value*), queste macro-motivazioni formano una matrice in grado di evidenziare l'eterogeneità del fenomeno del *backshoring*.

Come è possibile esaminare dalla matrice, le cause elencate non sono solo di natura economica, ma tengono conto anche di competenze e *skills* differenziali, come ad esempio la perdita di potenziale di innovazione (parte centrale, quadrante in alto a sinistra) o la perdita di *know how* nel paese ospitante (parte centrale, quadrante in alto a destra), confermando quanto detto riguardo alla visione *resource-based* adottata dal management e dall'azienda nel suo complesso.

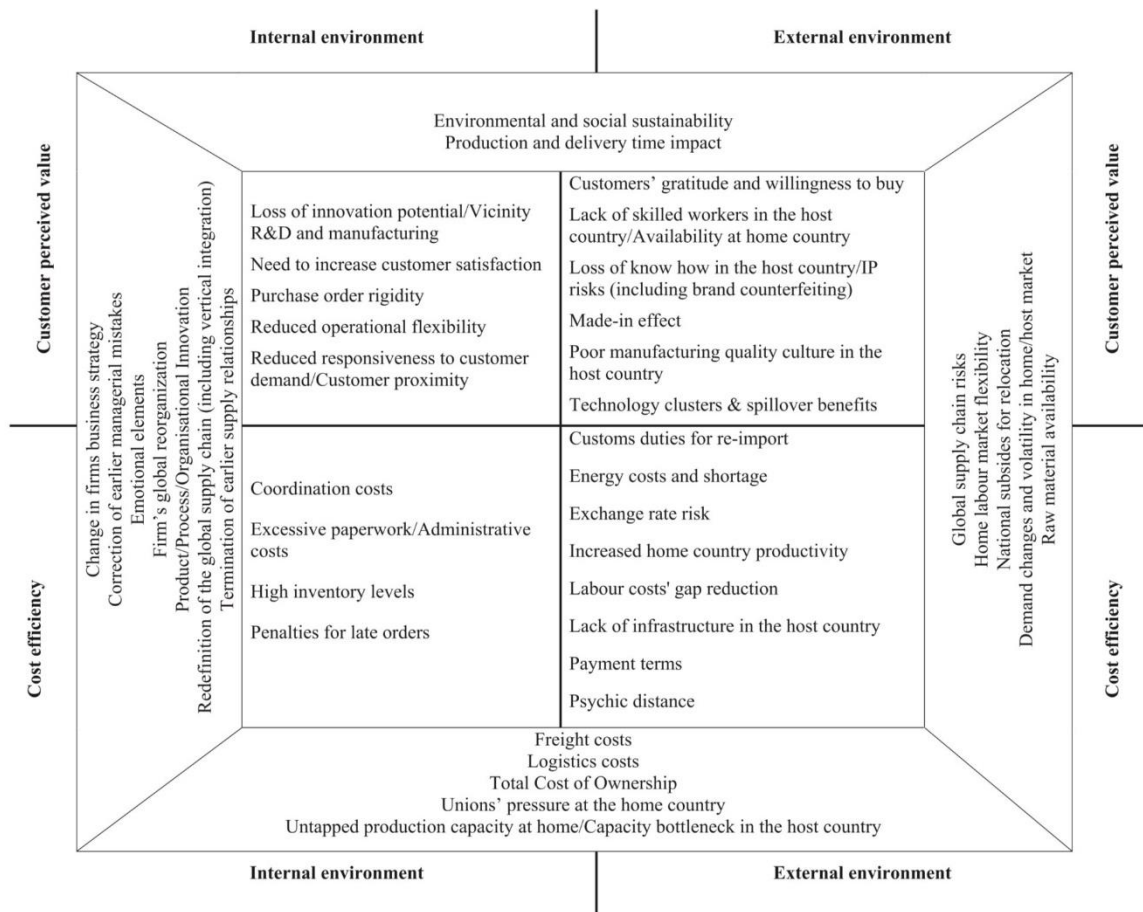


Grafico 3: motivazioni del backshoring (Di Mauro et. al, 2018)

3.4. RESHORING MANIFATTURIERO: MOTIVAZIONI E CASI PRATICI

Le informazioni per uno studio più specifico delle cause del *reshoring* sono ricavabili dal database *European Reshoring Monitor*. Questa banca dati fa parte di un ampio progetto, condotto da gennaio 2015 a dicembre 2018, finalizzato alla raccolta di informazioni dettagliate sul fenomeno del *reshoring* europeo per fornire evidenze sulla rilevanza del fenomeno e sulle motivazioni dietro le scelte aziendali con l'intento di rilanciare la manifattura nei paesi dell'Unione Europea.

Il progetto è stato guidato dal gruppo di ricerca italiano *Uni-CLUB MoRe Reshoring Research Group*, fondato nel 2009 da ricercatori appartenenti agli Atenei di Bologna, Catania, L'Aquila e Udine. Esso è focalizzato sullo studio della rilocalizzazione delle attività manifatturiere.²

A fine progetto, i dati raccolti su più di 600 imprese da parte del gruppo di ricerca hanno reso possibile individuare la frequenza con cui si presentavano le varie motivazioni, andando a

² Eurofound. Sezione Research Team. Disponibile su <<https://reshoring.eurofound.europa.eu/research-team>> [Data ultimo accesso: 10/08/2019].

definire una classifica dei fattori più importanti che spingono le aziende a rilocalizzare le proprie attività manifatturiere.

È stato così possibile individuare la *top ten* delle motivazioni di fondo dei programmi di reshoring:

- 1) Innalzamento dei costi logistici e in generale dei costi di coordinamento e continuazione delle attività in offshore
- 2) Effetto “*made in*”
- 3) Scarsa qualità della produzione delocalizzata
- 4) Riduzione del differenziale salariale tra paese estero e patria
- 5) Costi totali del progetto di offshore non più convenienti
- 6) Ricerca di una migliore gestione del rapporto con il cliente
- 7) Tempi di consegna troppo lunghi per il mercato obiettivo
- 8) Ritorno in patria a seguito di incentivi pubblici istituiti a tale scopo
- 9) Vicinanza alle funzioni strategiche, in primis alla funzione Ricerca e Sviluppo per quanto riguarda l’innovazione
- 10) Reshoring motivato da riorganizzazione globale dell’impresa

3.4.1 METODOLOGIA DI SELEZIONE DELLE AZIENDE

Il manifatturiero in Italia è da sempre sinonimo di qualità e lusso, nel corso degli anni tale settore è stato colpito dall’eccessiva delocalizzazione verso l’Est Europa e i paesi asiatici.

Negli ultimi anni si è però verificata un’inversione di tendenza, il settore è stato al centro di importanti piani di *backshoring*, adottati da imprese che nel tempo avevano visto il proprio vantaggio competitivo eroso dalla crescente competitività a livello globale. Questo “ritorno in patria” ha fatto sì che il Bel Paese risultasse uno dei paesi più attivi nel *reshoring*, presentando numerosi casi aziendali, a volte estremamente differenti.

Tramite l’accesso al database *European Reshoring Monitor* è stato possibile ricercare informazioni riguardanti alcune delle aziende pioniere di questa strategia aziendale.

È stata infatti realizzata una prima scrematura, selezionando aziende appartenenti alla sezione ATECO C (attività manifatturiere nel complesso)³ coinvolte in operazioni di *reshoring* produttivo dal 1° gennaio 1990 al 1° gennaio 2018.

³ La *classificazione delle attività economiche ATECO* (ATTività ECONomiche) è la traduzione italiana, adattata al contesto del nostro paese, della nomenclatura delle attività economiche (NACE) creata dall’Eurostat; viene utilizzata per rilevazioni statistiche-economiche a livello nazionale. Codice Ateco. Cos’è il codice Ateco. Disponibile su <<https://www.codiceateco.it/codice-ateco>> [Data ultimo accesso: 10/08/2019].

Di questa selezione preliminare, che ha individuato società principalmente appartenenti al sistema moda, sono stati poi selezionati i casi aziendali che presentavano il maggior numero di fonti (siti aziendali e articoli di giornale) per contestualizzarne la strategia e le motivazioni delle politiche di *reshoring*.

3.4.2. PIQUADRO S.P.A.

Piquadro S.p.a. è una società fondata nel 1987 da Marco Palmieri a Bologna, specializzata nella produzione di borse e pelletteria. Ad oggi è attiva in Italia e all'estero. Il percorso intrapreso nel 2015 per riportare nel proprio *home country* parte della produzione precedentemente svolta in Cina trova la sua spiegazione nell'*innalzamento del costo della manodopera cinese* (al tempo stimato in un 20%) a detta del Presidente e Amministratore Delegato Marco Palmieri.

Lo stesso Palmieri ha inoltre enfatizzato le difficoltà crescenti nella *gestione delle attività di logistica* per via di tali costi.

Essendo considerati beni di lusso, la decisione di rilocalizzare la produzione di borse in Italia è derivata anche dalla più rinomata manodopera italiana (*skills, know how*), conosciuta in tutto il mondo grazie alla sigla "*Made in Italy*", ormai simbolo di qualità superiore ed eleganza.

In un'ottica di *reshoring* delle restanti attività produttive, percorso che non può concludersi in pochi mesi, Piquadro ha inoltre acquisito nel 2016 The Bridge, uno dei più noti produttori di pelletteria in Toscana, nell'intento di creare un polo produttivo in cui rilocalizzare nel tempo i processi produttivi ancora svolti nei paesi asiatici.

3.4.3. DIADORA S.P.A.

Diadora S.p.a., nata in provincia di Treviso negli anni 50, è un brand rinomato nella produzione di footwear e abbigliamento casual; è stata inoltre lo sponsor tecnico dell'Associazione Italiana Arbitri (AIA) per 26 anni, sarà sostituita da Legea dalla stagione 2019/2020. Dal 2006 fa parte del Gruppo Geox ed è guidata dall'A.D. Enrico Moretti Polegato.

Il processo di *reshoring* adottato dalla società è incentrato sul fattore *Made in Italy*, nel 2017 è stato infatti riaperto lo stabilimento a Caerano di San Marco dove verranno prodotte le linee "collabo" ossia le collaborazioni con i vari sneaker stores a livello mondiale e le linee di calzature *heritage*, prodotte artigianalmente utilizzando macchinari originali del vecchio stabilimento. Attraverso questa iniziativa la società trevigiana ha così cercato di adottare una strategia di trading up, valorizzando al meglio il fattore *made in* per le linee di scarpe di maggior pregio. In Cina resta collocata una parte dei processi produttivi in considerazione delle economie di scala difficili da replicare in Italia, sebbene i dati aziendali indichino come il 60% del fatturato della società sia ottenuto nel Bel Paese.

Tutto questo è stato formalizzato in un'ottica di *innovazione dei processi*, Diadora ha infatti adottato un nuovo tipo di controllo lungo tutta la filiera produttiva e lungo i vari canali distributivi, consentendo il controllo dell'impatto ambientale (*carbon footprint*).

3.4.4. BOMBOOGIE (SPACE 2000 S.P.A.)

Bomboogie è il brand di vestiario principale del gruppo Space 2000 S.p.a., fondato da Giancarlo Musso nel 1985. Il nome e il logo del brand si rifanno ad un aereo militare scomparso durante la seconda guerra mondiale. Nel tempo questo brand ha spostato la fabbricazione dei suoi prodotti in medio oriente, principalmente in Cina e in Bangladesh. Dopo quasi 30 anni di produzione in Asia, il management ha optato per la rilocalizzazione parziale della manifattura in Italia, precisamente a Torino, dove sono stati impiegati all'incirca 100 dipendenti. Nello stabilimento torinese la società ha deciso di localizzare le funzioni a più alto valore aggiunto, ossia l'ufficio stile, il reparto rifiniture, la stireria, gli uffici commerciali e la logistica. Le determinanti di questa scelta, a detta degli amministratori attuali, Manuel e Cristiano Musso, sono stati il *know how* superiore presente in Italia e inoltre il fattore *made in Italy*, considerando il paese estero invece, il management ha evidenziato *l'innalzamento del salario medio*, tale per cui il mercato cinese è diventato un interessante bacino geografico per la vendita del prodotto più che per la sua fabbricazione. Caratteristica particolare di questa strategia di *reshoring*, che ha riportato in Italia circa il 20% della produzione totale dei capi di abbigliamento, è l'adozione di politiche di *nearshoring*, la società ha infatti spostato parte della produzione svolta in Bangladesh in paesi più vicini come Tunisia e Turchia, consentendo un maggior controllo sulla qualità del prodotto e al contempo maggiore vicinanza al consumatore finale.

3.4.5. NATUZZI S.P.A.

Il Gruppo Natuzzi è stato fondato nel 1959 da Pasquale Natuzzi, è specializzato nella fabbricazione di divani, poltrone e mobili e commercializzazione degli stessi, con l'ausilio di 390 negozi monomarca. Rappresenta un caso particolare per l'economia italiana, essendo quotata a Wall Street dal 1993.

Ad oggi la società detiene stabilimenti produttivi orizzontalmente integrati in Italia, Romania, Cina e Brasile. All'inizio del decennio la holding è stata al centro di numerosi dibattiti per via della presunta perdita di posti di lavoro negli stabilimenti italiani in Puglia, a seguito dello spostamento di parte della produzione in Romania, dove vengono tutt'ora fabbricati la maggior parte dei divani. La decisione del top management di ritornare a produrre parzialmente in Italia a partire dal 2014 ha riguardato quindi il *reintegro dei dipendenti* trovatisi senza lavoro. Tra le altre determinanti l'effetto *made in Italy*, come per le altre realtà aziendali esaminate, ha giocato

un ruolo fondamentale. Il progetto verteva inoltre sull'*innovazione dei processi* che, secondo le stime, avrebbe portato ad una diminuzione di oltre il 50% dei costi della manifattura, grazie alla riduzione dei tempi morti e degli scarti di produzione. Il piano di *back-reshoring* prevedeva la reintegrazione di molti suoi ex-lavoratori attraverso lo spostamento di una quota consistente della produzione dalla Romania e tale obiettivo è stato raggiunto ad inizio 2018.

3.4.6. CIAK RONCATO

Ciak Roncato è una nota e storica valigeria padovana, l'attività è stata avviata nel 1956 a Campodarsego; deve la sua fama alle valigie in alluminio con la bordatura in gomma, quelle che vengono comunemente chiamate trolley. Dagli anni novanta la produzione è stata delocalizzata in Cina, per sfruttare il basso costo della manodopera e le economie di scala create grazie al boom nella domanda delle valigie da viaggio rigide.

Col passare degli anni e l'evoluzione dei gusti dei clienti mondiali, soprattutto in Medio Oriente, l'urgenza per la società è stata quella di riuscire a *comunicare la qualità del prodotto* che rischiava di perdersi tra le svariate alternative a prezzi inferiori. Per evitare questi problemi, a partire dal 2015 l'azienda ha rinunciato a parte della produzione in offshore per rilocalizzare a Padova la fabbricazione delle valigie a più alto contenuto innovativo; è nata così una nuova linea di prodotti (Anima Libera) completamente realizzata in Italia per sfruttare la qualità del *made in Italy* al fine di configurare tali valigie come beni di lusso e al contempo evitare il rischio di *perdita di know how* specifici attraverso brevetti volti a proteggere le *innovazioni di prodotto*.

3.4.7. CONCLUSIONI E CONFRONTO CASI AZIENDALI

I casi pratici presentati dimostrano come il fattore *Made in Italy* sia di fondamentale importanza per il settore manifatturiero italiano, tutte le aziende citate spiegano parte dei loro piani di rilocalizzazione attraverso il più alto valore della manifattura italiana.

Nonostante l'innalzamento del costo della manodopera estera sia importante, molte imprese si focalizzano sul valore percepito dal cliente e sul valore creato dai processi produttivi, il *made in Italy* è infatti simbolo di eccellenza e tale termine si riferisce non solo alla localizzazione geografica della produzione, ma anche alla qualità del prodotto, al know how e alle skills di livello superiore disponibili nel Bel Paese.

Un caso particolare di *reshoring* è rappresentato da Natuzzi, tra le motivazioni viene infatti compresa la reintegrazione del personale precedentemente licenziato, questo dimostra quanto detto in precedenza sull'eterogeneità del fenomeno *reshoring*, non solo riguardo alle modalità, ma soprattutto per quanto concerne le sue motivazioni.

Altro aspetto fondamentale del *reshoring* manifatturiero italiano è la scelta di rilocalizzare per consentire lo sviluppo di processi e prodotti nuovi (innovazione di processo/prodotto), a dimostrare che la diversificazione è una delle strategie fondamentali per la ricerca del vantaggio competitivo.

SOCIETÀ BRAND	FUNZIONE	OFFSHORING		RESHORING		
		FORMA	PAESE	TIPO	MOD. GOV.	RAGIONI
BOMBOOGIE	Produzione	Non-Equity	Bangladesh	Parziale	Fornitori terzi	Made in Italy Know how paese di origine Costo manodopera
DIADORA	Produzione	n.d.	Cina	Parziale	Di proprietà	Made in Italy Innovazione di prodotto/processo Ritorno di immagine
NATUZZI	Produzione	n.d.	Cina Romania	Parziale	Di Proprietà	Made in Italy Innovazione di prodotto/processo
PIQUADRO	Produzione	Joint Venture	Cina	Parziale	Misto	Made in Italy Difficoltà logistiche Aumento costo manodopera estera
CIAK RONCATO	Produzione	n.d.	Cina	Parziale	Di Proprietà	Made in Italy Innovazione di prodotto/processo Know how paese di origine

Tabella 2: riassunto casi aziendali.

CONCLUSIONI

Partendo dai concetti teorici e dall'evoluzione del ruolo del management nella gestione della *supply chain*, abbiamo analizzato alcune delle decisioni più complesse che al giorno d'oggi i manager di una organizzazione attiva sul mercato globale devono affrontare.

Come è possibile intuire, le strategie di internazionalizzazione sono innumerevoli e, sebbene la teoria riesca a spiegarne i concetti fondamentali, i casi pratici dimostrano come l'implementazione di decisioni riguardanti la gestione della catena di produzione sia un processo in continua metamorfosi, sancita dai fattori politici, economici, sociali, culturali e tecnologici che circondano le varie realtà aziendali.

L'offshoring è ad oggi una delle strategie più comunemente adottate per la ricerca di un vantaggio rispetto ai competitors. Bisogna però precisare che non esistono metodi di internazionalizzazione validi per tutti, ogni realtà aziendale è unica e non è quindi possibile riprodurre in ogni dettaglio progetti precedentemente attuati da società differenti, seppur simili. Se internazionalizzarsi ha rappresentato l'obiettivo principale della maggior parte delle organizzazioni alla ricerca di un redditizio vantaggio competitivo, il ritorno in patria è stato visto in molti casi come una "sconfitta", la conseguenza di erronee decisioni strategiche.

Nel capitolo 3 si è evidenziato come il fenomeno del reshoring, ossia il ritorno in patria successivo a programmi di offshoring, rappresenti tutt'altro che l'esito del fallimento nel mercato internazionale, anzi è frutto di attente valutazioni da parte del top management aziendale al fine di garantire un futuro all'organizzazione, in alcuni casi alla ricerca di un nuovo vantaggio scaturito dal cambiamento dell'ambiente competitivo in cui la società opera.

Come è stato possibile analizzare, offshoring e reshoring sono due piani strategici interconnessi, sia per il fatto che senza il primo non può sussistere il secondo, sia per le motivazioni di base a queste due strategie.

La letteratura sulla offshoring risulta però più completa ed è quindi meno complesso ricercare un filo conduttore nei vari tipi di strategie adottate, questo fenomeno è in atto da decenni e la sua evoluzione è stata progressiva. Essendo trattato approfonditamente, numerosi autori hanno contribuito a spiegare ogni aspetto dell'offshoring e la letteratura in proposito risulta quindi esaustiva.

Tutt'altro discorso riguarda il reshoring. Come l'offshoring, anche i piani di rilocalizzazione sono in atto da decenni, essi però non godono di una disciplina ben strutturata, in primis in quanto considerati per anni come un fenomeno marginale delle più complesse strategie di internazionalizzazione.

Solo a partire dalla seconda metà di questo decennio alcuni autori hanno cominciato ad interessarsi a queste tematiche, soprattutto focalizzandosi sui paesi con il più alto numero di casi di reshoring, come l'Italia, della quale sono stati presentati alcuni esempi.

Il continuo cambiamento del macroambiente nel quale operano le imprese è dimostrato anche dal fatto che le decisioni di reshoring, sia esso back-reshoring o nearshoring, spesso si fondano su motivazioni che differiscono da quelle precedentemente esaminate dal management per la formalizzazione di programmi di delocalizzazione.

In futuro le aziende competeranno su risorse e know-how sempre più specifici in quanto la globalizzazione sta di fatto portando ad un livellamento delle skills dei lavoratori, all'innalzamento dei salari e ad un conseguente calo nelle opportunità di risparmio per molte imprese all'estero. Si assisterà presumibilmente ad una crescita dei casi di reshoring, queste previsioni risultano però influenzate da fattori economici e politici difficilmente pronosticabili, essendo entrambi conseguenze di decisioni umane non sempre prevedibili.

La lunghezza dell'elaborato è di 9762 parole.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AITKEN, J., 1998, *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Ph.D. Thesis, Cranfield University.

ALEXANDER, M., e YOUNG, D. 1996. Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116–119.

AOI, S., 2015. Le due vie di Bomboogie più export e più reshoring. *La Repubblica* [online]. Disponibile su <https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2015/01/12/news/le_due_vie_di_bomboogie_pi_export_e_pi_reshoring-104770119/> [Data di accesso: 7/08/2019].

CANHAM, S., HAMILTON, R.T. 2013. SME internationalization: offshoring, ‘backshoring’, or staying at home in New Zeland. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6(3), 277-291.

CHRISTOPHER, M., 2005. *Supply Chain Management: creare valore con la logistica*, 1^a Ed. Milano: Pearson Education.

CRIVELLI, G., 2016. Piquadro accelera sul reshoring: sempre più clienti (anche cinesi) esigono il made in italy. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <<https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2016-12-09/piquadro-accelera-reshoring-sempre-piu-clienti-anche-cinesi-esigono-made-italy--153308.shtml?uuid=AD8uPFGC>> [Data di accesso: 07/08/2019].

DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di., 2013. *Strategie di internazionalizzazione*. 3^a Ed. Milano: Egea.

DIADORA RIVUOLE IN ITALIA IL 10% DELLA PRODUZIONE, 2015. *Pambianconews* [online]. Disponibile su <<https://www.pambianconews.com/2015/06/10/diadora-rivuole-in-italia-il-10-della-produzione-179623/>> [Data di accesso: 7/08/2019].

DI MAURO, C., FRATOCCHI, L., ORZES, G., SARTOR, M. 2018. Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24 (2018), 108-134.

FOERSTL, K., KIRCHOFF, J. BALS, L. 2016. Reshoring and insourcing: drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(5), 492-515.

FORRESTER, J.W. 1958, Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers. *Harvard Business Review*, Vol. 38, 37-66.

FRATOCCHI, L., DI MAURO, C., BARBIERI, P., NASSIMBENI, G., ZANONI, A. 2014. When manufacturing moves back: Concept and questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, 54-59.

GHEMAWAT, P. 2001. Distance still matters. *Harvard Business Review*, Settembre, 137-147.

GÖRG, H. e HANLEY, A. 2003. International Outsourcing and Productivity: Evidence from Plant Level Data. *Globalization, Productivity and Technology*, University of Nottingham.

- GÖRZIG, B., STEPHAN, A. 2002. *Outsourcing and Firm-level Performance*. German Institute for Economic Research. Discussion Paper 309.
- GROSSI, D., 2016. Piquadro compra The Bridge e punta al reshoring delle sue attività. *BiMag* [online]. Disponibile su <https://www.bimag.it/impres/economia/piquadro-compra-the-bridge-e-punta-al-reshoring-delle-sue-attivita_431940/> [Data di accesso:7/08/2019].
- HYMER, S.H., 1960. *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Investment*. Ph.D. dissertation, MIT.
- JONES, T. e RILEY, D.W., 1985. Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 15 (5), 16-26.
- JOHNSON G., WHITTINGTON, R., SCHOLE, K., 2014. *Strategia aziendale*. 1a ed. Milano: Pearson. 242-250.
- KOTABE, M., MURRAY, J.Y. 2004, Global Strategy and Sustainable Competitive Advantage, *Industrial Marketing Management* 33(1), 7-14.
- KRUGMAN, P.R., OBSTFELD, M., MELITZ, M.J., 2015. *Economia Internazionale I*. 10^a Ed. Milano: Pearson.
- LEE, H., HAU, L. E BILLINGTON, C. 1992. Managing supply chain inventories: pitfalls and opportunities. *Sloan Management Review*, Spring, 65-73.
- MANDURINO, K., 2015. Ciak Roncato sceglie il reshoring: tutta la produzione torna in Italia. E si punta sull'innovazione. *Plusx* [online]. Disponibile su <<http://www.plusx.it/il-blog-di-plusx/entry/ciak-roncato-sceglie-il-reshoring-tutta-la-produzione-torna-in-italia-e-si-punta-sull-innovazione>> [Data di accesso: 08/08/2019].
- MENTZER, J.T., DEWITT, W., KEEBLER, J.S., MIN, S., NIX, N.W., SMITH, C.D. E ZACHARIA, Z.G., 2001. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 (2), 8.
- OLSEN, K.B. 2006. *Productivity Impacts of Offshoring Outsourcing; a Review*, OECD Directorate for Science, Technology and Industry. STI Working Paper 2006/1.
- OSHRI, I., KOTLARSKY, J., LESLIE, P.W., 2009. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. 1^a Ed. (s.l.): Palgrave Macmillan.
- PELLICELLI, M. 2009. *L'outsourcing e l'offshoring nell'economia dell'impresa*, 1^o ed. Torino: Giappichelli.
- POLEGATO (DIADORA): "GIÀ INIZIATO IL RESHORING", 2017. *Pambianconews* [online]. Disponibile su <<https://www.pambianconews.com/2017/06/15/polegato-diadora-gia-iniziato-reshoring-216567/>> [Data di accesso: 7/08/2019].
- PORTER, M.E., 1985. *Competitive Advantage*. 1^o ed. New York: The Free Press
- PORTER, M.E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. 1^a ed. New York: The Free Press
- RICARDO, D., 1817. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. Londra: Macmillan.

SACCHI, M.S., 2018. Natuzzi: per restare in Italia ho reinventato l'azienda. *Corriere della Sera* [online]. Disponibile su <https://www.corriere.it/economia/leconomia/18_marzo_02/natuzzi-restare-italia-5f27bb68-1e2a-11e8-af9a-2daa4c2d1bbb.shtml> [Data di accesso: 08/08/2019].

SPEKMAN, R.E, KAMAUFF JR, J.W., MYHR, N. 1998, "An Empirical Investigation into Supply Chain Management: a Perspective on Partnerships", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol 28 (8), 630-650.

STEVENS, G.C., 1989. Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 19 (8), 19-24.

WERNERFELT, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

WILLIAMSON, O.E., 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

SITOGRAFIA

Codice Ateco. Cos'è il codice Ateco. Disponibile su <<https://www.codiceateco.it/codice-ateco>> [Data ultimo accesso: 10/08/2019].

Eurofound. Sezione Research Team. Disponibile su <<https://reshoring.eurofound.europa.eu/research-team>> [Data ultimo accesso: 10/08/2019].

Google Trends. Disponibile all'indirizzo: <<https://trends.google.it/trends/explore?date=all&q=reshoring>> [Data ultimo accesso: 20/07/2019].