



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"RESHORING: UNA SCELTA STRATEGICA"

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA. GIANECCHINI MARTINA

LAUREANDO: ROSSI ANDREA

MATRICOLA N. 1088904

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

Introduzione	i
Capitolo 1: Definizione del tema e analisi macroeconomica	1
Introduzione	1
1.1 internazionalizzazione	1
1.2 delocalizzazione e strategie successive	2
1.3 i Paesi e i settori coinvolti dalle strategie di reshoring e near-reshoring	3
1.4 influenza dei tassi di cambio e del rinnovamento tecnologico	5
1.5 un'analisi sugli investimenti diretti esteri	7
Conclusioni	10
Capitolo 2: Driver organizzativi ed economici del ritorno in patria	13
Introduzione	13
2.1 difficoltà nel gestire un business disaggregato	13
2.2 la progressiva erosione dei vantaggi della delocalizzazione produttiva	17
2.3 uno sguardo verso il consumatore: qualità, brand e innovazione	21
Conclusioni	26
Capitolo 3: Esempi di reshoring	27
Introduzione	27
3.1 Asdomar	27
3.2 Furla	29
3.3 Piquadro	31
3.4 Beghelli	33
Conclusioni	35
Conclusioni Finali	37
Bibliografia	39

INTRODUZIONE GENERALE

L'elaborato analizza un fenomeno che ha avuto una grande espansione durante gli ultimi dieci anni, il reshoring, termine con cui ci si riferisce principalmente ad aziende che, dopo aver delocalizzato, hanno deciso di ritornare con la produzione nel Paese d'origine. Il tema è d'interesse in Italia visto il numero di imprese che negli anni hanno scelto di spostare i loro impianti in altri stati e che quindi potenzialmente potrebbero facilitare la ripresa economica e occupazionale tornando a produrre in territorio italiano. Il primo capitolo prima definirà in maniera più approfondita il tema e le varie sfumature del fenomeno, per poi analizzare il diverso impatto che ha avuto sui settori e sulle nazioni, quali i più interessati e quali invece difficilmente si vedranno colpiti da scelte di riposizionamento geografico. Saranno analizzati alcuni temi macroeconomici, come il tasso di cambio e i flussi di investimenti diretti esteri, che aiuteranno a delineare l'evoluzione del fenomeno e il trend che ha avuto nel corso degli ultimi anni.

Il capitolo seguente tratta gli aspetti che dal punto di vista organizzativo ed economico possono indurre i dirigenti o la proprietà di un'azienda a scegliere di ritornare a produrre in occidente. Dal punto di vista dell'organizzazione aziendale sono predominanti tematiche come i costi di coordinamento, la costruzione e il mantenimento di un vantaggio competitivo e la gestione dei costi di transazione tra Paesi geograficamente distanti. A seguito vengono presi in considerazione temi legati al risultato economico dell'azienda, tra cui l'arbitraggio salariale tra occidente e oriente, i costi energetici, la qualità e l'impatto sul brand che il luogo di produzione effettivo riesce ad avere.

L'ultimo capitolo tratta alcuni esempi di reshoring, con un racconto del percorso e alcune valutazioni economiche riguardo all'impatto che ha avuto sull'andamento dell'azienda. Come casi pratici sono stati scelti Asdomar, Furla, Piquadro e Beghelli, in ogni azienda è possibile rintracciare tratti diversi dei fattori visti nel secondo capitolo.

Le fonti utilizzate sono state varie, sia opere dalla letteratura economica, ricerche sul tema della delocalizzazione, dati e statistiche di istituti pubblici o privati, poi, soprattutto nell'ultimo capitolo anche articoli economici dai quotidiani.

CAPITOLO 1

DEFINIZIONE DEL TEMA ED ANALISI MACROECONOMICA

Introduzione

Nel primo capitolo, dopo una breve definizione del reshoring e di come questa scelta strategica possa essere diversamente attuata, vengono visti quali siano i paesi abbandonati e quali destinatari dell'azione, quali i settori coinvolti e quale periodo temporale è stato protagonista in questo senso. Quindi l'analisi verte verso un inquadramento del fenomeno nella visione più ampia dei movimenti internazionali di capitale e sull'andamento dei tassi di cambio delle maggiori monete globali, sempre facendo attenzione all'influenza di questi fattori sulle strategie adottate e adottabili dal management aziendale.

1.1 Internazionalizzazione

Le scelte di offshoring e reshoring si collocano nella più ampia gestione della catena di produzione e fornitura dell'impresa a livello internazionale. Secondo quanto scritto da Tunisini (2014) per internazionalizzarsi l'azienda ha più opportunità tra cui scegliere, a seconda del grado di concentrazione o dispersione voluto nelle attività e dal livello di coordinamento necessario. L'impresa deve scegliere quali attività realizzare in modo concentrato e quali in più Paesi, si viene a delineare così una tabella a doppia entrata. Un'azienda può scegliere di esportare producendo nel suo Paese natale, con una catena del valore concentrata mentre marketing e vendite rimangono dispersi, l'attività è molto centralizzata dalla casa madre con un basso livello di coordinamento richiesto. L'impresa può scegliere di replicare la catena del valore in ogni Paese estero, ogni sede estera avrà un'ampia autonomia decisionale, con una bassa necessità di coordinamento e una dispersione geografica delle attività della catena del valore. L'azienda può altrimenti attuare una delocalizzazione concentrata di una o più attività, con un prevalente raggruppamento delle attività rilevanti per la competitività in un unico Paese per essere in grado di sfruttare vantaggi comparati. Quindi infine è possibile costruire un network globale con attività concentrate e altre disperse, con la necessità di un forte coordinamento a livello internazionale tra le varie aree, configurazione che richiede elevate capacità organizzative da parte dell'azienda e solitamente è attuato solo da imprese di grandi dimensioni.

I driver della dispersione sono principalmente individuati in mercati locali differenziati che non permettono vantaggi di scala, ricerca di differenziazione nel marketing, elevata incidenza dei costi di trasporto, comunicazione e della gestione delle scorte, barriere tariffarie che rendono difficili le importazioni, necessità di dividere il rischio a livello internazionale. La concentrazione è spinta invece dalla necessità di avere economie di scala o di apprendimento, ricerca di vantaggi comparati derivanti dalla localizzazione, elevati costi di coordinamento tra le unità.

1.2 Delocalizzazione e strategie successive

Una definizione elementare di reshoring è data dal dizionario di Cambridge, ricollocare un business o una parte di esso dal Paese in cui è situato a quello alla Nazione originaria, l'altro termine con cui spesso si identifica il fenomeno è backshoring. L'analisi non può che partire da una specificazione del suo opposto e della sua origine, l'offshoring, termine utilizzato per indicare l'attività con cui un'impresa stabilisce la produzione di beni o servizi al di fuori dei confini nazionali per varie ragioni: riduzione del costo del lavoro, dell'energia, vicinanza a clienti chiave o a nuovi mercati di sbocco, deregolamentazione ambientale, interessi fiscali.

Partendo dalla situazione in cui l'azienda ha parte del business collocato oltre confine le scelte possibili per gli amministratori sono molteplici, oltre ad un'azione di reshoring ci sono anche le opportunità di effettuare delle scelte di near-reshoring e further-offshoring. Con near-reshoring si intende il processo con cui un'azienda decide la parziale o totale collocazione di un'attività, precedentemente delocalizzata (in outsourcing o insourcing) nella regione della nazione d'origine. La ricerca di Fratocchi (2014) evidenzia una maggior incidenza di questi casi tra i Paesi europei, facendo quindi notare episodi di near-reshoring principalmente dall'Asia verso Paesi dell'Europa Orientale e in minor numero rivolte alle Nazioni dell'Europa Occidentale. Questo fenomeno aiuta a spiegare i casi di aziende che hanno delocalizzato in aree distanti geograficamente e culturalmente per poi correggere la situazione avvicinandosi al proprio paese, per motivi logistici, di controllo o altra natura. Il further-offshoring definisce i casi in cui un'impresa che aveva deciso di produrre beni o servizi in un'altra Nazione sceglie di distanziare ulteriormente l'area in cui quel business è situato, rispetto al paese d'origine dell'impresa.

Focalizzandoci sul reshoring per Parkins (2015) è possibile individuare quattro sfumature dello stesso, a seconda della realizzazione in outsourcing o insourcing dell'attività nel Paese straniero e di come sarà poi ricollocata nel Paese d'origine. L'in-house reshoring identifica le aziende che avevano esportato la produzione con relativa proprietà dei mezzi e impianti di realizzazione e la riportano sempre con controllo diretto, a prescindere da eventuali ridimensionamenti della capacità produttiva. Il reshoring for outsourcing riguarda le imprese che dopo aver gestito direttamente la produzione all'estero decidono di riportarla nel proprio Paese d'origine affidandosi però ad un fornitore esterno, quindi non giudicandola strategica, non ritenendo di avere competenze distintive nell'ambito o per altre ragioni di opportunità competitiva. Il reshoring for insourcing è l'opposto del precedente, una produzione delocalizzata all'estero in impianti di terzi viene riportata in patria per attuare una gestione diretta. Infine l'outsourced reshoring individua i casi in cui un'azienda ha cambiato fornitore di beni o servizi passando da un operatore straniero ad un ente del proprio Paese d'origine. I fattori che incidono sulle scelte di localizzazione da parte delle imprese sono divise da Arnold (2015) in fattori pull e push a seconda che siano guidati da esigenze produttive o da richieste dei consumatori. Nel primo caso possiamo parlare delle spese per il trasporto delle merci, il grado di abilità e conoscenza della forza lavoro nonché della remunerazione richiesta dalla stessa, quindi possiamo aggiungere ai fattori l'ambiente legale. Dall'altra parte possiamo parlare dei diversi gradi di flessibilità e qualità ottenibili a seconda del posizionamento nelle diverse nazioni, la diversa vicinanza che si può verificare rispetto ai consumatori del prodotto e rispetto ai centri di ricerca e innovazione, come anche l'impatto che il luogo di produzione avrà sulla percezione del brand, come anche si potrà avere un diverso time to market, aspetto importante nella determinazione dei profitti raggiunti durante il lancio di un prodotto da un'azienda.

1.3 I Paesi e i settori coinvolti dalle strategie di Reshoring e Near-Reshoring

Per avere un'idea sulla portata del fenomeno è possibile dare uno sguardo alle ricerche che forniscono dati circa il numero di eventi di reshoring verificatisi. Dall'indagine di Fratocchi (2014) è evidente un'accelerazione portata dalla crisi, un'indagine a livello mondiale mostra che i casi riscontrati variano dai dieci a cinquanta annui dal 2004 al 2009, per poi rallentare a 30 nel 2010 e tornare a crescere fino ad oltre 80 nel 2013. Ad ulteriore evidenza dell'impatto della crisi sulle scelte di localizzazione la stessa ricerca fa notare gli episodi di near-reshoring, fino a dieci casi annui dal 2007 al 2014. Il fenomeno distribuito dal

punto di vista geografico in maniera simile tra USA e Europa, con 51% dei casi per le aziende americane e 47% per quelle europee, il restante in Asia. Il paese che viene lasciato dalle aziende che operano un reshoring è in maggioranza la Cina (60.3%) e il relativo continente (totale Asia: 72.8%), questi dati rendono evidenti i problemi di aver attuato un offshoring in paesi distanti sia dal punto di vista culturale che geografico essendo in larga parte è un fenomeno occidentale. Seguono poi l'Europa Orientale con l'11.1% e l'Europa Occidentale con 7.9%.

Ugualmente è possibile indagare su quali siano i settori maggiormente coinvolti da questo tipo di scelte strategiche, per il reshoring il clothing e footwear incidono con il 19.3%, con il 13% l'elettronica e i PC, 10 punti percentuali per elettrico e illuminazione, la stessa cifra per il settore dell'arredamento, quindi a scendere elettrodomestici, parti meccaniche, giochi, automotive, gli altri settori in percentuali inferiori al 4. Un dato interessante sul tessile e calzaturiero viene dall'indagine parallela sul near-reshoring, oltre metà dei casi riguardano questo settore, il che fa capire come nel tempo aziende che avevano delocalizzato hanno scelto di riportare la produzione perlomeno vicina, se non direttamente in patria.

Oltre quest'indagine a livello globale si può vedere che il fenomeno si differenzia in maniera sostanziale a seconda del paese di riferimento, questo si può facilmente dedurre anche dall'importanza relativa di ogni settore nel paese. Mentre in America i casi di reshoring interessano principalmente aziende che producono elettrodomestici, componenti elettrici, strumenti elettronici e PC (Van den Bossche, 2014) in Italia invece il focus si sposta su settori diversi. In Italia il 43% dei casi di reshoring e il 67 di near-reshoring hanno riguardato il tessile e il calzaturiero (Fratocchi, 2014). L'OCSE ha elaborato un indice sulla restrittività agli investimenti esteri, il "FDI restrictiveness". Il quarto posto a livello mondiale è occupato dalla Repubblica Popolare Cinese, con un valore assegnato di 0.327. La scala varia da 0 a 1 e associa a 0 una perfetta apertura agli investimenti, le variabili prese in considerazione dall'ente riguardano selezioni o meccanismi di approvazione discriminatori, ostacoli all'entrata di capitale straniero, restrizioni al personale straniero e all'operatività aziendale. Vari paesi dell'Asia si collocano tra i primi posti della classifica, quindi venendo registrati come paesi dove è difficile investire. Il dato medio dell'OCSE si colloca a 0.067, mentre tra i valori minimi registrati è possibile riscontrare la presenza di paesi dell'ex Unione Sovietica. Si può quindi affermare che ci sono aree vicine per le aziende europee in cui è possibile investire in maniera più agevole rispetto all'Oriente, la presenza di un sistema burocratico adatto facilita senz'altro le operazioni prese in esame.

Oltre alla facilità generale di fare business incide anche l'intervento pubblico, delineato diversamente a seconda di ogni Paese, Morris (2015) fa emergere alcuni tratti delle iniziative prese dai governi occidentali per una politica di reindustrializzazione. Il Regno Unito è riuscito ad attuare una semplificazione legislativa in parallelo con l'aumento della flessibilità nel mercato del lavoro, sono state diminuite le tasse su imprese e lavoratori, sono stati esentati dalla tassazione i dividendi pagati all'estero da società rientrate in patria, inoltre l'ente pubblico ha agito sulle scelte degli imprenditori anche diminuendo il costo per l'energia, contemporaneamente sono stati aperti istituti di consulenza per istruire su come recepire gli incentivi. In Francia è stata diminuita la tassazione sul reddito d'impresa, è aumentata la detrazione per le spese di ricerca e sviluppo, deduzioni sugli interessi per acquisizioni e per finanziare la spesa per asset industriali, il tutto unito ad un marketing del territorio e contatti diretti con le imprese. L'olanda ha stanziato 600 milioni di euro per finanziare progetti di reshoring, gli Stati Uniti hanno optato per 80 miliardi di dollari tra fondi federali e nazionali, ripartiti tra esenzioni fiscali e diminuzione del costo dell'energia, al fine di riportare i grandi gruppi. In Italia invece i ritorni sono stati motivati solamente da scelte private: è mancato il contributo di un piano pubblico per favorire un ripensamento da parte degli imprenditori in merito alle delocalizzazioni effettuate (Mazzoni, 2016).

1.4 Influenza dei tassi di cambio e del rinnovamento tecnologico

La relazione tra movimento dei tassi di cambio e azioni di reshoring da parte delle imprese è suggerita da Yamashita (2015), nella sua ricerca espone i diversi impatti del tasso di cambio dello yen rispetto alla moneta cinese. Emerge che una moneta forte porta le imprese di un'economia matura ad attuare scelte di delocalizzazione al fine anche di riguadagnare competitività a livello internazionale per poter esportare. Nella ricerca viene analizzato l'impatto di un deprezzamento monetario sugli investimenti diretti esteri su più settori, sul PIL e sul tasso di occupazione. Da ciò l'autore si muove per collegare gli effetti della svalutazione con la creazione di un ambiente adatto ad un ritorno in patria, guardando anche agli aumenti del numero degli occupati nel manifatturiero.

Bovet (2016), tramite un'analisi storica, collega le fasi di svalutazione del dollaro ai periodi con i casi di reshoring, dalla sua ricerca emerge un crescendo nel numero delle delocalizzazioni quando il dollaro guadagna terreno sulle altre monete. L'indice del numero delle delocalizzazioni cala progressivamente mentre aumenta il numero di reshoring effettuati durante i periodi in cui il dollaro è relativamente più debole. È possibile analizzare in maniera

longitudinale l'andamento dei tassi di cambio nel corso degli ultimi dieci anni, periodo in cui si concentra anche il fenomeno in analisi, per capire la grandezza dei cambiamenti avvenuti e quanto possano portare il management aziendale a ripensare le strategie di business visto il differente quadro strategico che si delinea a metà degli anni '00 e come sia diversa ora la situazione dei tassi di cambio. L'euro è passato, nei confronti dello yuan cinese da un cambio attorno all'1 a 10 del 2007 all'1 a 7,5 attuale, con un deprezzamento di quasi il 30%. Nello stesso periodo è passato da una situazione di cambio a 1,60 verso il dollaro ad una attuale vicina al 1,05, dando un'idea di come la moneta europea si sia indebolita nei confronti della moneta di riferimento a livello mondiale.

Il dollaro statunitense rispetto allo yuan è passato da un cambio a 7,75 del 2007 fino ad arrivare al picco negativo di 6 durante la seconda metà del 2013, per poi iniziare una lenta ripresa. Il contemporaneo rafforzamento della moneta statunitense sull'euro può se non altro favorire eventuali azioni di avvicinamento dall'Asia all'area euro da parte delle aziende americane, zona se non geograficamente almeno culturalmente più prossima. Un altro esempio di deprezzamento viene dalla sterlina inglese, che passa da un cambio a 15,5 sulla moneta cinese nel 2007 ad un cambio vicino all'1 a 8 attuale, con un deprezzamento del 48%.

I Paesi della globalizzazione si sono trasformati da un mercato di produzione ad un mercato di consumo, contemporaneamente le ragioni puramente di risparmio si sono indebolite portando molte aziende ad un ripensamento sulle strategie seguite. Sia per quanto riguarda il bisogno di ampliare o ristrutturare impianti esistenti e quindi valutare una nuova costruzione in patria anziché metter mano a quelli esteri, sia i casi di obsolescenza delle attrezzature. Una ricerca di Erumban (2008) analizza la durata media dei vari asset industriali, nello specifico è possibile prendere in analisi i computer, i macchinari industriali e le attrezzature per il trasporto, con un'indagine svolta su più settori industriali. Risulta una durata media di vita di poco oltre 8 anni per le attrezzature per il trasporto delle merci, attorno ai 9 anni di vita attesa si attestano invece i personal computer e le parti elettroniche collegate al controllo e programmazione degli impianti. Un dato che si discosta molto rispetto ai precedenti riguarda i macchinari industriali, quindi la parte centrale dell'impianto. In questo caso la media passa a 26 anni, un dato in controtendenza rispetto agli altri, tuttavia possiamo spingerci oltre nell'analisi. Il dato si differenzia molto a seconda del settore di riferimento. La media si alza posando l'attenzione sull'industria pesante, sui settori dell'estrazione e trasformazione di metalli e dei combustibili. Il dato diventa più interessante per capire il fenomeno in oggetto se spostiamo l'attenzione ai settori dell'industria "leggera". I dati più bassi sono riscontrati nella

produzione di attrezzature per uffici, di radio, di televisioni, nella lavorazione del cuoio e nel tessile, in questi settori il dato varia dagli 8 ai 20 anni.

Visto che la svalutazione di euro, sterlina e dollaro dura da anni è facile dedurre che molte imprese abbiano dovuto nel periodo scegliere se rinnovare gli impianti delocalizzati o investire nel proprio paese, con il peso relativo della moneta nella valutazione del valore dell'investimento. Analizzando a livello settoriale ma partendo da un'indagine statistica Kinkel (2013) afferma che i settori che sono più colpiti dal fenomeno del reshoring sono quelli in cui si riscontra un alto tasso tecnologico e un'elevata competizione sulla tecnologia e sulle innovazioni adottate. L'autore individua come settori più mobili quelli della produzione di attrezzature elettroniche, di motori, di mezzi di trasporto e nel settore del tessile, allo stesso modo rileva come siano strettamente collegate al luogo di attività e quindi poco propense a spostamenti tutte quelle industrie collegate al luogo di estrazione o produzione della loro materia prima. Saranno quindi poco mobili le aziende della lavorazione del legno, dei metalli, dei minerali, le cartiere e le industrie alimentari.

Guardando a cosa invece rispondano i proprietari delle aziende che hanno effettuato un reshoring si vede che l'aspetto del rinnovamento tecnologico passa in secondo piano, per favorire aspetti legati ai costi, alla qualità e alla flessibilità. Dalla ricerca di Fratocchi (2014) le risposte nel 44.8% dei casi riguardano la riduzione dei costi logistici o del costo del lavoro, nel 41.6% ci sono aspetti legati alla qualità come l'effetto "Made In" e la diversità qualitativa nel produrre in un paese piuttosto che nell'altro, nel 36% dei casi sono importanti i miglioramenti da ottenere nel rispetto dei tempi di consegna e del servizio dei clienti. Alcuni degli aspetti saranno trattati nel secondo capitolo, dove verranno inquadrati alcuni aspetti presi in considerazione dal management durante le decisioni di localizzazione. In maniera simile nella ricerca di Van De Bossche (2014) sulle aziende statunitensi che hanno effettuato un'azione di reshoring le risposte alla domanda sul motivo della scelta sono, in oltre un quarto dei casi, legate ai costi (trasporti, salari e costo totale), al miglioramento della qualità e dei tempi di consegna.

1.5 Un'analisi degli Investimenti Diretti Esteri

Ora è possibile concentrare l'analisi sull'andamento storico e la relazione al fenomeno dei flussi degli investimenti diretti esteri. Sono così definiti gli investimenti internazionali volti all'acquisizione di partecipazioni durevoli in un'impresa estera o alla costituzione di una

filiale all'estero, che comporti un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione dell'impresa partecipata o costituita. Dalla definizione è possibile capire che sono utilizzabili per analizzare a livello macroeconomico la quantità di denaro investito in operazioni di offshoring, anche se unito a investimenti puramente azionari. In merito alla decisione delle imprese circa gli investimenti diretti esteri il tasso di cambio nominale può incidere in maniera pesante. I modelli economici (Krugman, 2012) riportano che nei casi di IDE orizzontali, ovvero un'apertura di una filiale all'estero per commerciare nel Paese, va considerato il trade off che si origina dalla scelta tra costruire uno stabilimento estero e commerciare la stessa quantità sopportando dei costi di esportazione. La scelta di avere uno stabilimento delocalizzato per produzione e commercio sarà quindi proficua solo a patto di avere una quantità sufficiente di prodotto tale che i costi di esportazione risparmiati permettano di poter costruire e sostenere gli impianti di produzione. Questo aspetto diventa critico pensando al deprezzamento della moneta e, come si vedrà poi, alla contemporanea diminuzione dei costi di trasporto dovuta al calo del prezzo del greggio.

Negli ultimi dieci anni il prezzo del petrolio è stato dalla metà del 2008 all'inizio del 2011 poi dalla metà del 2014 ad ora sempre sotto i 100\$ a barile. Nello stesso periodo si può notare che un iniziale risparmio relativo sugli investimenti diretti dovuti a delle monete forti da parte dei Paesi sviluppati è diminuito con il deprezzamento relativo verso la moneta cinese e da parte europea anche verso il won sudcoreano (il dollaro invece ha subito verso il won varie oscillazioni ma è rimasto in una fascia definita di valori), contemporaneamente l'euro si è apprezzato sul Leu romeno. Questi fatti possono far pensare ad una convenienza relativa da parte delle industrie europee che avevano delocalizzato in Asia a riportare la produzione in Europa, con azioni di reshoring oppure con strategie miste includendo l'apertura di stabilimenti anche nell'Europa dell'Est con una politica di near-reshoring.

La Banca Mondiale permette di confrontare il flusso di investimenti diretti esteri in uscita con il prodotto interno lordo. Partendo dal dato aggregato si nota che a livello mondiale il punto massimo è stato raggiunto nel 2007 quando il flusso di investimenti si attestava a circa 5.5% del PIL globale, per poi crollare fino a raggiungere i due punti percentuali nel 2009 e continuare nella fascia tra i 3 e i 2 punti percentuali fino al 2015 (ultimo anno presente nel data set). Ora è possibile confrontare il dato con quanto è successo nello stesso periodo nei Paesi abbandonati nelle azioni strategiche e nelle nazioni che dalle stesse scelte hanno tratto giovamento. Gli Stati Uniti nel periodo hanno avuto un trend simile, staccato di qualche decimo rispetto al dato globale, quello che salta all'occhio è la differenza di segno del tasso di crescita dell'ultimo anno, infatti gli USA riportano una percentuale in calo dal 2013 al 2015.

L'Italia segue un trend ancor più negativo degli Stati Uniti, collocandosi al di sotto del dato globale nella misura di un punto percentuale a partire dal 2012. Il Regno Unito si trova negli ultimi anni in territorio negativo. In controtendenza il dato relativo alla Germania che vede i propri investimenti in rapporto al PIL salire negli ultimi anni, con un valore percentuale maggiore rispetto a rapporto globale (3.2% contro 2.4%). La Cina nel periodo è passata da valori sostanzialmente nulli di flussi di investimento diretti all'estero a un rapporto che progressivamente si sta avvicinando alla media globale.

Dallo stesso database si può ora effettuare un controllo sui paesi abbandonati nelle azioni di localizzazione industriale. Sempre confrontando con la media globale la Cina ha visto il rapporto con il PIL degli investimenti diretti esteri in entrata progressivamente stabilizzarsi, dopo esser stata per il periodo 2008-2014 anche di un punto percentuale sopra la media. Attualmente si colloca a mezzo punto percentuale al di sotto della media globale (2.8% contro 2.3%). Passando ad analizzare gli altri paesi asiatici possiamo vedere che India e Corea del Sud si collocano stabilmente sotto la media mondiale, nell'ultimo dato rispettivamente a 2.1% e 0.4%. I dati sulla Cina sono stati anche presi in considerazione da uno studio di Chu (2013) che ha trovato a livello macroeconomico una relazione tra lo stock di investimenti diretti esteri nel paese e gli effetti che questo comporta: mentre in una prima fase possiamo apprezzare una diminuzione nel Paese del tasso di interesse data dall'abbondanza di capitale raggiunta una certa soglia prevale l'effetto negativo per gli investitori, inizia a salire la retribuzione media annuale richiesta dai lavoratori della nazione di destinazione abbassando progressivamente il vantaggio localizzativo.

Confrontando questa teoria macroeconomica con il tasso di interesse applicato dalla Banca Popolare Cinese a partire dagli anni '90, come mostrano i dati di tradingeconomics.com, si nota come il tasso, al 12% all'inizio del periodo, si è ridotto drasticamente al 6% all'inizio degli anni '00, salvo alcuni picchi di aumento, nel 2007-08 e nel 2012, è rimasto vicino a quella cifra, dalla fine del 2015 ad ora si colloca sul valore ancora più basso del 4%. La Banca Mondiale riguardo i flussi di capitale d'investimento in milioni di dollari riporta un progressivo aumento a partire dal 1990, vediamo ad esempio un valore decuplicato dal 1991 al 2001 (da 4 milioni a 42 milioni di dollari) proprio nello stesso periodo in cui il tasso d'interesse si è dimezzato. Le fasi di regressione nell'andamento dei flussi sono le stesse evidenziate prima come picchi di aumento del tasso d'interesse.

L'altro fattore preso in considerazione da Chu riguarda invece l'effetto negativo verso l'internazionalizzazione: l'accumularsi di capitale in un paese porta progressivamente ad un

aumento del costo del lavoro, questo è facilmente inferibile guardando alla retribuzione annua dei lavoratori in Cina. Dai dati di tradingeconomics.com si può facilmente vedere come la paga media annuale rimanga stabile dai primi dati dell'archivio (anni '60) sino alla fine degli anni '80 per poi svoltare verso un aumento progressivo, infatti si passa dai 2700 yuan annui dell'anno 1992 agli 11'000 del 2001 e ai 16'000 del 2004, l'ultimo dato disponibile fornisce un'ulteriore misura del tasso d'incremento subito dai salari, nel 2015 la paga media annua si attesta attorno ai 62'000 yuan.

Le conclusioni dello studio affermano che il livello di accumulo di capitale tale da favorire iniziative di offshoring nel paese è stato raggiunto e superato, con il contestuale progressivo innalzarsi della retribuzione media che porta le aziende a scegliere altre strategie di localizzazione e di ricerca di vantaggi competitivi. Incrociando questi dati e le relative conclusioni con lo studio di Frattocchi vediamo che i casi di reshoring e near-reshoring aumentano progressivamente, coinvolgendo anche la Cina, primo tra i Paesi abbandonati nel corso dei due fenomeni, con eventi che aumentano con il contemporaneo innalzamento della retribuzione media.

Passando ora a prendere in analisi la situazione nei paesi catalogati dalla Banca Mondiale come ad alto reddito si può notare che il flusso di investimenti esteri in entrata si è progressivamente alzato, andando, seppure di poco, oltre la media globale. L'UNCTAD scrive nel "World Investment Report" del 2016 di un progressivo aumento degli investimenti diretti esteri verso i paesi sviluppati nel corso degli ultimi anni, le previsioni inoltre sono di una permanenza di questo trend fino al 2018. Dai valori previsti si nota che la distanza che separerà il flusso in entrata per i paesi sviluppati e quello per i paesi in via di sviluppo tornerà al valore del 2008 (250 miliardi circa): infatti dal 2008 al 2014 i paesi in via di sviluppo avevano progressivamente visto aumentare il loro flusso, fino a superare nel 2013 il valore delle economie mature. Questi ultimi dati consentono di pensare a come le economie evolute abbiano ritrovato la loro competitività e la stiano tutt'ora implementando, dopo il periodo di contrazione degli anni precedenti. Questo differenziale positivo di competitività sarà poi analizzato sotto alcuni suoi aspetti nel corso del prossimo capitolo.

Conclusioni

È possibile affermare che il fenomeno è di interesse per l'Italia visto il numero di casi registrati e la necessità del paese di ritrovare parte dell'apparato industriale emigrato

all'estero, avendo mostrato negli anni come si sia verificato in settori tradizionalmente importanti un ripensamento sulle scelte di localizzazione. A livello macroeconomico è chiara una cambiamento di tendenza: gli investimenti passano dalla ricerca di un abbattimento dei costi tramite la produzione in paesi lontani ad una strategia più complessa che vede l'Occidente ancora come un'area dove poter fare business in maniera redditizia.

CAPITOLO 2

DRIVER ORGANIZZATIVI ED ECONOMICI DEL RITORNO IN PATRIA

Introduzione

Il capitolo tratta inizialmente alcune teorie organizzative in merito alla convenienza di intraprendere un'azione di reshoring, passando in rassegna nozioni riguardo alla Resource Based View, al vantaggio competitivo e ai costi di transazione, visti nell'ottica di una gestione di un business delocalizzato. Segue un'analisi più pratica su alcuni aspetti determinanti soprattutto a livello economico, come impatto sulla produzione verranno trattati alcuni aspetti legali alla manodopera, ai costi per l'energia e alla protezione della proprietà intellettuale, dunque dall'altro lato dell'interazione economica vengono discussi alcuni dati sulla qualità dei prodotti e sull'impatto sul brand a seconda della localizzazione della produzione, per finire un passaggio sugli aspetti legati a nuove tecnologie con influssi sulla customer satisfaction.

2.1 Difficoltà nel gestire un business disaggregato

Arvidsson e Magnusson (2014) nel loro lavoro trovano la giustificazione teorica ai casi di reshoring analizzati nella Resource Based View di Barney (1991), da questa base è possibile ipotizzare i motivi che portano allo spostamento all'estero da parte di alcune imprese: spesso sono mosse alla ricerca di vantaggi competitivi al fine di ottimizzare la curva dei costi o di riuscire ad avvicinarsi a mercati o fornitori importanti per il loro business. Mentre da un lato si aprono opportunità per l'impresa quando questa sposta la sua produzione dall'altro ci sono rischi da tenere in considerazione che possono essere dati dall'imprevedibilità nell'evoluzione futura della gestione di un'iniziativa economica in un contesto diverso e dall'impossibilità di sapere a priori se la combinazione di risorse che si verrà a delineare avrà le caratteristiche necessarie ad essere una fonte di vantaggio competitivo, da qui la decisione di non correre il rischio di perdere il vantaggio competitivo e restare a produrre nella propria nazione oppure la scelta di ritornare in patria una volta vista che quella particolare combinazione di risorse era capace di generare un maggior valore rispetto alla sua riproposizione da un Paese straniero.

La scelta della localizzazione dell'azienda deve permettere di creare, mixando opportunamente le risorse disponibili, un vantaggio competitivo, definito da Porter (1985) come il modo attraverso cui l'unità strategica di business crea valore per i propri clienti e per l'impresa in misura superiore rispetto ai costi sostenuti dall'impresa stessa e al valore creato dai concorrenti. Per riuscire ad essere concorrenziali serve far percepire un valore al cliente superiore ai costi sostenuti per produrre l'output, per riuscire ad ottenere un vantaggio serve creare un valore superiore rispetto a quanto i concorrenti riescano a fare.

Per Barney (1991) il vantaggio competitivo ricercato deve avere quattro caratteristiche, riassunte nell'acronimo VRIN. La V di valore indica che risorse e competenze devono portare a realizzare profitti, la R sta per Rarità, ovvero la base del vantaggio deve essere posseduta da una o poche organizzazioni. La fonte del vantaggio differenziale deve anche essere Inimitabile, difficile da replicare per concorrenti, questo punto spiega l'importanza degli asset intangibili essere valorizzati dalle scelte di localizzazione, la combinazione di risorse umane e la loro interazione. Infine il potenziale aziendale deve essere Non sostituibile, non devono esserci la possibilità di ottenere lo stesso vantaggio competitivo con altre risorse.

Bailey e De Propris (2014) fanno rientrare nel quadro delle valutazioni dei costi imprevisti durante la pianificazione la Teoria dei Costi di Transazione. La motivazione per cui questa teoria può essere usata per leggere l'argomento è che una scelta di localizzazione va a modificare la struttura della catena del valore dell'impresa. Williamson (1981) divide le possibilità di gestire le transazioni tra gerarchia e mercato, i motivi per una mancata efficienza della prima si devono ricercare nella razionalità limitata degli agenti economici, nella possibilità di opportunismo e nell'imprevedibilità di ogni evento possibile nel futuro. Il mercato invece diviene inefficiente a causa dell'incertezza, della specificità degli asset, ovvero quando la relazione è basata su investimenti ingenti e difficilmente fruibili in altre occasioni, della frequenza della relazione, con un'interazione continua nel tempo può essere conveniente ricondurre il tutto all'interno di uno schema gerarchico: ecco perché i costi di transazione sono importanti nella trasformazione nella forma di un'impresa.

Per Kraciuk (2014) i costi di transazione nell'ambito di una delocalizzazione si verificano nella gestione di una supply chain allungata a livello globale, per cui sarà necessaria una più alta integrazione e una forte interazione tra le parti. Non sono costi connessi direttamente alla spesa per produrre ma alle azioni da intraprendere al fine di poter avere una relazione profittevole con i partner dell'impresa, i costi maggiori si avranno quindi nel trovare accordi

con gli attori che dovranno essere partner strategici dell'impresa nella nazione estera, i costi potranno rivelarsi tanto alti da far preferire all'azienda un ritorno al proprio Paese natale

I costi di transazione possono impattare fortemente quando nell'effettuare l'offshoring di un'attività non sono stati presi in considerazione i problemi conseguenti alla distanza culturale tra il Paese natale dell'impresa e la nazione che ospita parte delle sue operation (Deari, Kimmel, Lopez, 2008). La distanza culturale intende la diversità con cui due differenti gruppi, in questo caso gli abitanti di due diverse nazioni, intendono i valori comuni, le norme di comportamento, le credenze e le assunzioni di base che vengono usati come schemi per organizzare e strutturare il reale. Hofstede (1980) misura la distanza culturale secondo quattro fattori, il grado di individualismo, di maschilismo, la differenza di potere e la propensione al rischio. I fattori utilizzati quindi vanno a ritrovare alcuni aspetti della cultura di un gruppo, come l'indipendenza o la cooperazione che cercano, il grado di apertura a entrambi i generi delle posizioni organizzative, l'accettazione della differenza gerarchica e dell'utilizzo di simboli e rituali volti a marcare il gap di potere, la propensione di una comunità ad agire con confidenza in situazioni contraddistinte dall'incertezza.

Al lavoro di Hofstede sono stati poi aggiunti altri attributi alla cultura di un popolo che sono il grado di attività o passività e lo stile comunicativo (Versluijs, 2010). Attività e passività riguardano quanto nel gruppo in questione i singoli vedano se stessi come plasmatori e attori nel reale o al contrario come semplici reagenti ai cambiamenti ambientali. Riguardo alla comunicazione un popolo può essere più solito ad usare frasi implicite o esplicite, a cercare un certo grado di interpretazione o a soffermarsi sui significati strettamente reali. Tutti questi punti non possono che influenzare fortemente un'azienda che svolge parte delle sue operations all'estero, in ogni caso i manager dovranno avere contatti con persone del luogo, quindi con una cultura diversa dalla loro, sia per quanto riguarda i contatti gerarchici con lavoratori nell'azienda, contratti economici con fornitori e distributori locali oppure nello svolgimento di pratiche legali e amministrative nel corso dell'inizio e proseguo dell'attività economica sotto la giurisdizione di uno stato straniero.

Sulla gestione di una filiale all'estero vanno considerati anche gli aspetti gestionali della relazione tra la proprietà e il management della casa madre e i responsabili delle attività trasferite all'estero, come spigano Chiu e Chou (2009) che mettono in risalto come anche nel caso delle scelte di localizzazione possa esser utilizzata la Teoria dell'Agenzia, in quanto in un offshoring come in outsourcing ci sono dei confini di controllo diretto da sorpassare, che siano questi i confini nazionali o il potere diretto della gerarchia aziendale. Anche la teoria

dell'agenzia (Jensen, Meckling, 1976) riprende il concetto dell'opportunismo ex ante (selezione avversa) e ex post (azzardo morale). L'individuo che agisce per contratto verso un suo superiore nel caso in cui abbia la disponibilità di più informazioni ne nasconderà o le utilizzerà a suo favore prima per trovare una specificazione del contratto congeniale a sé e poi successivamente avendo tutte le informazioni possibili riguardo allo svolgimento dell'attività economica potrà usare a suo favore le leve decisionali, rispettando il contratto in modo diverso da quello originariamente inteso o infrangendo i patti.

Un altro possibile driver del ritorno in patria per le aziende si crea a partire dai costi emergenti dallo svolgimento internazionale di un business, infatti serve un'appropriata capacità organizzativa e di coordinamento per poter gestire la complessità e la forza centrifuga che si originano da un'azienda smembrata nelle sue parti (Twarowska, Kakol, 2013). Un esempio di questo è fornito dal documento "Outsourcing and Offshoring" (Aisner et al., 2013) che afferma ciò che segue: le aziende che dislocano la produzione rispetto alla ricerca e sviluppo perdono nel medio-lungo termine la loro capacità di innovare. La produzione vista come un solo centro di costo per il complesso aziendale veniva colpita da un'azione di offshoring verso l'area con i costi relativi minori. Il trend si è invertito quando tra i manager si è diffusa l'idea che una vicinanza anche geografica tra produzione e ricerca possa portare ad una miglior qualità ed efficacia per entrambe.

Mentre per altre aree aziendali i costi di coordinamento sono riassumibili in routine e piani d'azione la situazione è diversa per un'interazione complessa come nel caso dell'R&D, da uno studio di Santoro (2012) viene enfatizzato l'aumento dell'incidenza dei costi di transazione e comunicazione con la suddivisione della funzione di ricerca e sviluppo e con la disgregazione geografica delle attività nel complesso compiute dall'azienda. I costi possono verificarsi riguardo al trasferimento della conoscenza, al coordinamento di attività geograficamente disperse e alle azioni di controllo sull'operato svolto da funzioni non direttamente controllate dal management centrale. Guardando ai possibili motori dell'innovazione elencati da Slack, Brandon e Johnston (2013) le idee possono venire dai consumatori e dal loro ascolto giornaliero, dalle attività di aziende rivali o dal mercato in generale, dalla divisione aziendale per la ricerca e sviluppo oppure infine dallo staff. L'ultimo caso elencato sarà di difficile applicazione nel caso in cui si parli di innovazioni pensate dal personale della produzione, con le divisioni di ricerca e sviluppo e di produzione lontane sarà necessario trovare a livello organizzativo una maniera di mettere in comunicazione le due aree al fine di non perdere possibili migliorie, sempre a condizione che sia realisticamente possibile.

2.2 La progressiva erosione dei vantaggi della delocalizzazione produttiva

Secondo Johnson, Whittington e Scholes (2014) la rete internazionale del valore può portare diversi vantaggi localizzativi, identificati in tre gruppi. Il primo racchiude i vantaggi di costo, che possono riguardare il costo del lavoro, del trasporto, di comunicazione, la tassazione o la disponibilità di incentivi. Il secondo gruppo riguarda la disponibilità di capacità locali difficilmente riproducibili in altri contesti, questo aspetto richiama il vantaggio competitivo dell'azienda, favorisce l'internazionalizzazione nel caso in cui competenze ricercate siano reperibili solo in altri Paesi, la rende impossibile o fallimentare nel caso in cui un'azienda delocalizzi la propria produzione per ragioni di costo per poi trovarsi senza competenze chiave o dovendole trasmettere dalla casa madre alla sede estera. Infine il terzo tipo di vantaggi sorgono a partire dalle caratteristiche del mercato nazionale: è possibile dividere la produzione per creare output con configurazioni di prezzo diverse per segmentare il mercato, oppure produrre in un certo Paese quello che sarà venduto in quella nazione o nelle nazioni prossime, per avere competitività anche sul time to market. Slack (2013) individua i fattori influenzanti sulle scelte di localizzazione di una qualsiasi operazione aziendale distinti in due categorie: dalla parte dell'offerta saranno variabili da considerare i costi per lavoro, terreni, energia, trasporti e fattori legati alla comunità locale che possono influenzare il business, dall'altro lato i fattori che influenzano la domanda come le abilità dei lavoratori, l'immagine, l'impatto sui clienti del luogo.

È possibile soffermarsi sull'analisi di uno degli aspetti che più preoccupa le aziende e che spesso le spinge a delocalizzare in Paesi in via di sviluppo per sfruttare un arbitraggio sul costo della manodopera. Si è visto nel capitolo precedente che nella Repubblica Popolare Cinese i salari sono incrementati notevolmente negli ultimi 10 anni. Nello specifico guardando alle retribuzioni del secondario, fatto 100 la retribuzione dell'anno 2000 i dati di Oxford Economics riportano che mentre negli USA la retribuzione prosegue oscillando attorno allo stesso valore la retribuzione media di un lavoratore nelle manifatture cinesi nel 2013 triplica il suo valore iniziale. Nonostante resti maggiore la retribuzione americana rispetto a quella cinese va via via ad erodersi il grande vantaggio relativo, soprattutto nei casi in cui l'attività delocalizzata sia labor-intensive. Come scrive Needham (2014) la crescita della paga dei lavoratori cinesi a partire dalla metà degli anni 2000 è stata facilitata e spinta anche dall'intervento statale con leggi a favore di una più equa retribuzione e una legislazione più dura contro lo sfruttamento dei lavoratori. I dipendenti stessi nel tempo hanno preso coscienza di sé e hanno smesso di accettare contratti richiedenti un numero elevato di ore e impieghi troppo monotoni e alienanti, il tutto facilitato da una progressiva diminuzione del

numero di disoccupati, fattore che ha aumentato nel periodo il potere contrattuale da parte dei lavoratori.

La BCG (Sirkin, 2011), basandosi su dati e previsioni, asserisce che la produttività industriale dei lavoratori cinesi è incrementata negli ultimi anni passando dal 13% rispetto al lavoratore industriale statunitense nel 2000 al 30% del 2010 fino al 40% del 2015. Nello stesso periodo la paga è passata da essere il 3% nel 2000, al 9% del 2010 fino al 17% del 2015 del corrispettivo degli Stati Uniti. In rapporto mentre la retribuzione è oltre cinque volte e mezzo quella del 2010 la relativa produttività nel periodo è solamente poco più che triplicata. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro indica Global Wage Report del 2016 che nei Paesi sviluppati le paghe sono aumentate del 10% dal '99 al 2015 mentre nello stesso periodo la produttività del lavoro è aumentata in misura maggiore, del 20% sul dato del '99, in flessione solamente tra il 2007 e il 2009 .

Dopo aver analizzato il Paese più abbandonato durante reshoring e near-reshoring è possibile ora confrontare i dati con altri Paesi relativamente influenzati dai fenomeni. Guardando ai dati forniti dal rapporto possiamo vedere analizzati per area aumenti relativi dei salari nel periodo 2006-20015. L'Asia e l'area pacifica nel periodo hanno dimostrato un continuo aumento nel salario medio, con percentuali di incremento annue tra il 2.8% e il 5.1%, l'Europa Orientale ha avuto valori altalenanti, nei primi tre anni del data set ha percentuali che superano il 10%, per poi diminuire nel 2009. Tra 2010 e 2014 l'aumento medio è stato del 3.6%, mentre l'ultimo anno, il 2015, ha visto un calo del 5.2%. Confrontiamo ora i dati dei Paesi abbandonati con quanto è accaduto nei Paesi in cui le aziende hanno scelto di ritornare. Tra il 2006 e il 2014 nel gruppo definito come Europa Occidentale Meridionale e Settentrionale la retribuzione media è stata sostanzialmente invariata, ferma nel periodo nella fascia di valori tra 0.8% e -0.8%, con un incremento medio fino al 2014 di 0.17%, nel 2015 un'inversione di tendenza porta il tasso ad un 1.5% in positivo.

Ugualmente in America Settentrionale i valori sono molto più contenuti rispetto a quelli visti per i Paesi asiatici o dell'Est Europa, anche se rispetto all'altro gruppo di economie mature qui i valori sono meno compatti. L'incremento medio è di 7 decimi di punto, con il picco negativo nel 2008 di -0.9% e in positivo nell'ultimo anno con un valore del 2% (2015).

Oltre alla differenza nella paga e nella produttività si può parlare anche di differenze sostanziali dal punto di vista delle conoscenze e della formazione (McIlvaine, 2015). In un'operazione di offshoring viene perso un aspetto fondamentale posseduto da molte aziende, soprattutto per i settori tradizionali, ovvero la conoscenza tacita, il know-how diffuso in

azienda che viene trasmesso tra i dipendenti o appreso dall'esperienza ma non decodificato e difficilmente strutturabile in maniera tale da poter essere trasmesso ad eventuali sedi estere dell'azienda (Mahroeian, Foroza, 2012). Questo può portare ad una diversa performance del soggetto economico dettata anche da una diversa capacità da parte dei lavoratori stranieri, privi del sapere specifico che contraddistingueva la sede iniziale della funzione. In una lettura italiana di questo aspetto si può pensare all'importanza dei distretti industriali nella generazione di un sapere tecnico diffuso e nel relativo spill-over tra le aziende facenti parte di quel cluster (Breschi, 1998).

Riguardo all'impatto sulle scelte di reshoring dell'energia l'aspetto fondamentale da registrare sono il prezzo industriale e il trend a cui questo sta proseguendo (van Houten, 2015). L'energia ha avuto un impatto relativo minore rispetto ai costi della manodopera, fiscali e della proprietà terriera nelle scelte di delocalizzazione, tuttavia può contribuire ad alterare la curva di preferenza tra permanere in un Paese straniero e tornare in patria a svolgere la propria azione economica (Cohen et al., 2016). Mentre in Cina come in altri Paesi in via di sviluppo il prezzo del greggio nel decennio è aumentato a causa del relativo aumento della domanda in occidente si è verificata una situazione diversa, dettata soprattutto dallo sfruttamento americano delle nuove fonti petrolifere, con una stabilizzazione del prezzo.

Il costo in Cina è triplicato dall'inizio del millennio, arrivando nel 2015 a situarsi 30 centesimi di dollaro oltre il prezzo statunitense, sebbene la pressione al rialzo in Cina sia via via diminuita con il rallentamento del tasso di crescita del Paese. Il rallentamento dell'economia cinese ha anche aiutato ad abbassare il prezzo a livello globale per il gas naturale, 2016 il costo americano era circa un terzo del prezzo cinese (Fickling, 2016), mentre il prezzo in Germania e Regno Unito è vicino ai sette decimi. Riguardo invece al prezzo dell'elettricità invece questa è più economica in Cina, anche se è possibile vedere come questa sia aumentata dall'inizio degli anni '90 del 300%, motivata da un aumento nella domanda, riducendo così man mano il vantaggio relativo di produrre un bene nella Repubblica Popolare Cinese. Negli ultimi dieci anni invece negli USA l'energia elettrica ha avuto un aumento del solo 30% (van Houten, 2015)

Il vantaggio relativo in campo energetico da parte dell'Occidente è dato dal tasso di crescita più stabile visto negli anni passati e prospettato per i prossimi che permette di prevedere dei prezzi dell'energia stabili, al contrario in Cina la domanda industriale e domestica, aumentata per lo sviluppo del Paese, ha fatto rapidamente salire il costo. Il tasso di crescita presunto resta superiore a quello di Stati Uniti ed Europa prospettando ulteriori rialzi (IEA , 2012).

Guardando i prezzi delle materie prime il petrolio corretto per l'inflazione si situa attualmente sullo stesso valore degli anni '70 e in media 15\$ oltre il prezzo a barile della seconda metà degli anni '80 e di tutti gli anni '90, il prezzo attuale è invece inferiore ai prezzi visti tra il 2005 e il 2013. Il gas (in mmBtu, una misura per il calore) è in diminuzione nel mondo occidentale, in USA è tornato al valore del 99, 3\$, mentre in Europa, guardando ai dati di Regno Unito e Germania sta ritornando sulla cifra del 2005, prima dell'aumento che ha poi segnato anche il periodo di crisi, il prezzo in entrambe le nazioni si colloca sui 5\$, in discesa del 2013. Il carbone fornisce un altro dato evidente, il prezzo a tonnellata nel mercato asiatico è stabilmente superiore, guardando i valori a partire dal 2005 si vede che il prezzo rispetto al mercato europeo resta competitivo fino al 2010, quando i valori si distaccano poi variabilmente dai 15 ai 5\$, l'ultimo valore registrato, 2015, mostra una differenza di sette unità, 56\$ in Europa contro i 63\$ nel mercato asiatico. Rispetto al valore americano la differenza nel periodo della crisi si fa anche maggiore, arrivando ai 30\$ oltre il prezzo pagato negli stati uniti, nell'ultimo dato la differenza si arresta 10\$. In Asia una tonnellata di carbone costa il 18% di più che in America e il 12\$ in più rispetto al prezzo europeo (BP, 2016).

Un altro elemento che influenza le aziende nella decisione di ritornare in patria è il grado di protezione che lo Stato fornisce alla proprietà intellettuale dell'impresa, dichiarato importante nel 48.5% dei casi (M.I.T.,2012), soprattutto nei settori ad alto contenuto tecnologico che necessitano da una parte di un ambiente legislativo per avere un certo grado di sicurezza nel potersi appropriare dei profitti dati dai propri investimenti in ricerca e sviluppo. Con una spesa privata in ricerca non adeguatamente protetta l'ente economico è spinto a diminuire le risorse investite in quanto il ritorno sull'investimento si abbassa (Cabral, 2000). Dallo studio di Ang, Cheng, e Wu (2009) viene resa evidente la relazione tra protezione della proprietà intellettuale e percentuale dei ricavi investiti in R&D. i Paesi con una legislazione più stringente riescono ad attrarre in maniera maggiore rispetto agli altri investimenti esteri sia come capitale di debito che come di rischio, quest'aspetto inoltre contribuisce a mitigare i costi sostenuti dall'azienda per come transazioni e costi di agenzia, sia verso i dipendenti che nel rapporto con la catena di fornitura e distribuzione, vi sono casi in cui i fornitori esteri si sono indebitamente appropriati delle innovazioni fatte dall'azienda cliente o che aveva dato in outsourcing la produzione (Aisner et al., 2013), la protezione legale in casi simili diventa una necessità.

È possibile trarre considerazioni in merito alla protezione dell'innovazione dal rapporto "The International Property Rights Index 2016" di Levy Carciente (2016). L'indice viene stilato

prendendo in considerazione più fattori, che ci possono dare quindi un'idea del Paese più ampia rispetto alla sola tutela dei brevetti, prende infatti in considerazione l'ambiente legale, considerando sistema legislativo, giudiziario, la stabilità politica e il grado di corruzione, quindi le tutele per la proprietà fisica e per la proprietà intellettuale. La classifica stilata a partire da questo punteggio vede tra i primi 20 posti quasi solamente nazioni dell'Europa Occidentale e del Nord America. I Paesi dell'Europa Mediterranea sono distanziati di qualche posizione, confrontando tuttavia questo ranking con gli stati dell'Europa Orientale e dell'Asia è evidente un'arretratezza generale di questi Paesi rispetto al tema, mettendo in evidenza come per attuare politiche di innovazione l'estremo oriente possa essere un pericolo, comparandolo sia agli stati occidentali che all'Europa dell'Est. Molti degli stati che facevano parte dell'URSS hanno un livello di protezione per la proprietà intellettuale e un sistema legislativo più apprezzabile rispetto alle nazioni asiatiche, contribuendo come elemento a far attuare politiche di near-reshoring ove non venisse direttamente perseguita una più radicale scelta di reshoring.

2.3 Uno sguardo verso il consumatore: qualità, brand e innovazione

Passando ad altri temi che impattano in maniera decisa sulle scelte, soprattutto andando in risposta alla domanda espressa dai consumatori, è possibile parlare delle differenze di qualità nei prodotti finiti e nei processi tra i Paesi dell'Europa Orientale e dell'Asia rispetto alle nazioni occidentali, al fine di capire quale sia la reale differenza qualitativa nell'output tra produrre delocalizzando e produrre nel proprio Paese.

Dalla ricerca di Pula e Santabarbara (2011) si possono trarre alcune informazioni rispetto alla qualità nella produzione riscontrata nelle economie sviluppate (USA, EU15 e Giappone), negli stati più recentemente entrati nell'Unione Europea e in Cina. Viene riportata una sostanziale progressione nel tasso di qualità dell'export cinese, visto soprattutto come percentuale di prodotti high-tech sul totale delle esportazioni in valore economico. Nel progresso la Cina è riuscita a sorpassare vari stati membri dell'ex Unione Sovietica e Paesi del gruppo dell'America Latina. La differenza resta rispetto al Giappone, Stati Uniti e ai primi quindici membri dell'Unione Europea, che partendo da uno stadio già avanzato hanno faticato ad ulteriormente il tasso di qualità e di prodotti ad alto contenuto tecnologico rispetto a quanto potesse fare un Paese relativamente meno progredito. La ricerca però evidenzia una sostanziale discrasia tra i settori, mentre la Cina ha avuto un progresso su scala mondiale nella produzione di componenti elettronici lo stesso non si può dire per l'economia del Paese per

quanto riguarda il settore dell'abbigliamento e più in generale del tessile dove l'esportazione è rimasta composta in maggior parte da prodotti di qualità relativamente più bassa. Gli stessi autori trovano anche la spiegazione a questo boom della Cina come potenza high-tech e la parte centrale della questione è nell'appartenenza del valore aggiunto. Mentre per il 60% il tessile è direttamente controllato da capitale di rischio cinese in settori a più alto contenuto tecnologico gran parte del valore aggiunto è di proprietà di imprese straniere. Il Paese spesso si limita ad assemblare prodotti importati o ad eseguire lavorazioni per conto di aziende estere, questo aspetto ridimensiona la capacità del Paese di proporre in autonomia un export capace di mettere in difficoltà la produzione occidentale dal punto di vista delle specifiche tecniche, del design o di altri aspetti in qualche modo riconducibili al fattore qualità.

Pur vedendo la presenza di varie multinazionali in Cina (come in altri Paesi destinatari della delocalizzazione occidentale) come un punto a favore importante per la futura maturità tecnologica e qualitativa dell'export dei Paesi in via di sviluppo, nell'elaborato viene anche evidenziata la sostanziale relazione tra il prezzo richiesto e la qualità caratterizzante il prodotto. Se durante la fase iniziale di espansione al commercio globale dei Paesi in via di sviluppo un prezzo basso rispetto alla media occidentale poteva far pensare ad un intento generale da parte delle relative imprese a guadagnare quote di mercato nel panorama già saturo delle economie sviluppate, la permanenza delle produzioni cinesi in una fascia di convenienza economica correla l'output del Paese ad una qualità inferiore comparata all'export dell'Occidente e del Giappone.

È possibile trarre altre conclusioni dai dati elaborati dal "US Department of Commerce": viene analizzata la qualità della produzione nelle aree dei continenti prendendo come unità di confronto i numeri di richiami sui prodotti nazionali ed esteri, ovvero quando viene considerato dannoso secondo la legge americana, comportando costi diretti e attese da sopportare per riformulare un prodotto vendibile negli Stati Uniti. La commissione riporta che da un sondaggio del 2010 il 46% delle aziende che hanno prodotto in offshoring hanno riscontrato problemi qualitativi e che l'11% ha invece avuto problemi con la sicurezza del prodotto stesso verso il consumatore. Guardando quindi al numero di richiami per la sicurezza annuali e dividendoli a seconda della provenienza geografica della produzione è possibile analizzare la differenza tra la Cina, gli Stati Uniti e il resto del mondo. Qui evidentemente vi è l'influenza della location della raccolta dei dati, infatti sono naturalmente influenzati dall'import relativo di ogni Paese. Epurando dal confronto Canada e Messico è possibile notare che i prodotti pericolosi americani vanno dai 50 ai 70 per anno, quelli cinesi invece surclassano questa cifra, posizionandosi dal 2008 in poi dai 50 agli oltre 200 prodotti

richiamati annualmente. La terza categoria di cui ha senso parlare è il “Resto del Mondo”, che si colloca invece sulla fascia di valori compresa tra 50 e 100 prodotti annuali. Da qui si può sostenere innanzitutto la pericolosità, per il consumatore e dal punto di vista legale per l’azienda, di una produzione che cerchi ad ogni modo il contenimento dei costi, quindi è possibile pensare che un minor controllo da parte dei manager della casa madre porti a delle produzioni che non rispecchiano gli standard ricercati. Allargando il focus d’analisi è probabile che, visto il numero di casi per le produzioni di un solo Paese, anche altre aziende non direttamente prese in considerazione dalla commissione ma che producono in Cina abbiano una ricaduta negativa in termini di brand. La stessa commissione sottolinea poi l’impatto che ha un eventuale richiamo sui costi da sostenere per poter commercializzare quanto aveva programmato. A seconda della distanza geografica vi saranno i costi diretti e il tempo di attesa per far tornare i prodotti nel luogo di fabbricazione, a cui aggiungere i costi relativi di rifornimento del magazzino. Nel caso in un offshoring in outsourcing sarà anche determinante nell’impatto sul costo totale la maniera che verrà adottata dal punto di vista legale. Si dovrà chiarire a livello internazionale la giurisdizione competente a rispondere all’inadeguatezza del prodotto, nel caso non vi sia un contratto sufficientemente esaustivo.

La localizzazione della produzione ha delle ripercussioni notevoli anche sul valore finale percepito dal cliente, quindi è una delle variabili che possono indurre l’acquirente a concedere all’azienda un premium price al momento d’acquisto e differenziare l’output da quello dei concorrenti. La FutureBrand (2015) ha elaborato un Brand Rating in cui gli stati occidentali si collocano in una posizione di primo piano a livello mondiale come impatto del “Made in” sul prodotto finale, tra le prime 20 posizioni dominano l’America Settentrionale e l’Europa, occupando 16 posti. Nel report viene anche introdotto il concetto di country brand, ovvero quando una nazione porta con sé una serie di valori differenziali collegati all’esperienza (che rappresenta la cultura, il turismo e la qualità dei prodotti) e allo status di quella realtà (come stile di vita e sistema valoriale). Diventa country brand secondo la compagnia di consulenza un Paese in cui il rating rispetto alle altre nazioni si colloca per entrambe le variabili oltre la media. Dei 22 Paesi individuati in questa categoria ben 13 sono europei, altri due sono Stati Uniti e Canada: diventa quindi facile capire quanto possa influenzare l’acquisto il luogo effettivo di produzione del bene, soprattutto nel caso in cui il consumatore lo riesca a collegare facilmente ad altre sensazioni, non direttamente ottenibili da un prodotto deradicato.

Aiello et al (2010) analizzano l’impatto che hanno sugli acquisti le scelte di localizzazione delle imprese, ovvero incrociando i fattori Brand, Country of Origin, Country of Design, Country of Manufacturing, prezzo, garanzia e comunicazione con la tipologia di bene

acquistato, dividendo l'offerta tra Convenience, Shopping e Luxury. I risultati possono influenzare in maniera notevole le scelte da parte dei manager sulla localizzazione delle proprie attività. Dalla ricerca emerge che sia il marchio che il Paese d'origine hanno un impatto medio alto sulla valutazione e sull'acquisto di beni della categorie Luxury e Shopping, mentre sui beni Convenience vengono ragionevolmente sopraffatti dal prezzo, vista la categoria in questione.

Saydan (2013) cerca invece la connessione empirica tra il Paese d'origine e l'effetto sulla Brand Equity, emerge che lo stato dove si produce diventa un segno distintivo del brand, importante nella scelta al momento d'acquisto, come un elemento distorsivo del razionale tale per cui l'agente economico può basare la sua scelta anche su fattori non direttamente riscontrabili nel prodotto, come funzionalità, qualità e prezzo, ma collegati ad esperienze che ha avuto con altri prodotti della stessa nazione o con le emozioni e i riferimenti che quella terra gli trasmettono. Le relazioni che hanno i consumatori verso un Paese e i suoi prodotti vanno analizzate nel loro complesso e gestite al fine di ottimizzare la brand equity, costruendo una relazione stabile con il consumatore. Chattalas, Kramer e Takada (2008) elaborano uno schema utile a far comprendere come utilizzare la forza del proprio Paese nella attuazione di una campagna di marketing e in una più ampia visione di scelta strategica di localizzazione con impatto sul brand e sulla comunicazione aziendale. L'effetto del Paese di origine del prodotto viene suddiviso tra valore alto e basso per due aspetti: warmth, inteso come accoglienza, calore, socievolezza, quindi una componente emozionale della nazione, e le competenze, un aspetto più tecnico. L'Italia ad esempio ha un forte impatto emozionale ma viene vista con un minor valore nelle competenze, favorendo associazioni ad un settore come il tessile, mentre la Gran Bretagna è nella situazione opposta e vi si può associare la costruzione di apparecchi elettronici, dove prevale l'aspetto tecnico e funzionale. Questa ricerca porta a considerare la scelta di localizzazione, o di reshoring in questo caso, anche per realizzare quella corrispondenza tra valori attesi del brand e del Paese di produzione e per sfruttare la nazione come asset intangibile e moltiplicatore del valore del marchio. Quanto visto viene confermato da Ferretti e Gianmario per la KPMG (2015): il 59% delle aziende si sente remunerata da un premium price dato dal Made In, mentre per il 7% questa maggiore remunerazione va oltre il 30%. La società riporta anche una netta distinzione tra i mercati in cui il Made In Italy è importante: mentre nei mercati industriali (meccanica, macchinari, auto, elettronica, chimica e simili) le aziende che riscontrano un premium price dalla localizzazione in Italia sono solo il 45% del totale, nelle imprese operanti in mercati più a contatto con il

consumatore finale (luxury, food, moda e arredamento) il valore si alza all'81% degli intervistati.

Un'altra grande spinta può venire dagli sviluppi attuali e futuri, anche aiutati dall'intervento governativo, riguardo all'industria 4.0. L'impatto più evidente a livello strategico parte dalle considerazioni basilari che possiamo fare sull'espansione delle nuove tecnologie: nonostante una paga media maggiore l'automazione consentirà di essere competitivi pur producendo in Occidente, per aggirare la differenza nella retribuzione è possibile investire in una tecnologia di produzione capital intensive e relegare la spesa per la manodopera a pochi addetti specializzati ma ad alta produttività (Simchi-Levi, 2012). La rivoluzione tecnologica porterà gradualmente anche Paesi come l'Italia con un costo elevato della manodopera ad essere nuovamente competitivi a livello globale per le scelte aziendali grazie ad una ritrovata competitività portata dall'automazione industriale. Per la fabbrica 4.0 diventa ancor più importante una relazione di prossimità tra R&D, produzione e mercato, per ottimizzare l'utilizzo delle competenze e per poter attuare una produzione nell'ottica di una gestione Just In Time, facendo anche diminuire i costi di magazzino (Taisch 2016). L'implementazione della gestione scorte appena nominata permette anche di evitare totalmente un aspetto che spesso fa rivelare fallimentari alcune scelte di delocalizzazione, Moser (2010) infatti parlando di Total Cost of Ownership riporta che molte compagnie non prendono nella giusta considerazione oltre ai costi diretti di trasporto anche la gestione a distanza di un magazzino e il corretto rifornimento di punti vendita anche distanti dal luogo di produzione. L'Ambrosetti Club (2016) sostiene che l'industria 4.0 sarà la risposta alle questioni chiave dell'Europa Occidentale per ritrovare la competitività su scala globale, per compensare il costo più alto della manodopera con una serie di asset ad alto impatto strutturale e tecnologico che potranno fornire vantaggi alle imprese che implementeranno questi nuovi concetti. Sono identificabili come principali driver della competitività nel prossimo futuro: l'utilizzo dell'internet of things, con sensori per individuare ogni singolo oggetto e poi poter avere informazioni anche successivamente alla vendita circa il suo utilizzo, la possibilità di utilizzare i big data accumulati, la capacità di produrre tramite l'additive manufacturing, diminuendo gli sprechi per contribuire alla CSR da un lato e al contenimento dei costi dall'altro. L'impatto sarà in primo luogo sulla produttività dell'impresa, tramite una diagnosi immediata delle problematiche ai prodotti e ai processi, un controllo più efficace della qualità, un miglior controllo dei costi e della loro distribuzione, quindi un aumento sostanziale della velocità di consegna per una miglior gestione dei colli all'interno dell'azienda e una connessione completa con la catena di fornitura e al contempo una riduzione fino al 70% del time to

market. Questo è un aspetto spesso cruciale in quanto va ad influenzare direttamente il conto economico dell'azienda e il mantenimento della sua posizione sul mercato, bruciare i competitors sul tempo consente all'azienda di iniziare a trarre ricavi tempestivamente da un prodotto e di accorciare la distanza che separa il lancio dal break even point (Slack, 2013). Quindi è lecito aggiungere tra gli effetti positivi una più efficiente integrazione della catena del valore, capace di relazionarsi per un controllo completo dell'ordine (Carminati, 2016) e, altro aspetto capace di dare un vantaggio competitivo, la possibilità di attuare una perfetta customizzazione sul cliente, infatti grazie alle nuove tecnologie sarà possibile rendere economicamente sopportabile la produzione anche di un singolo oggetto o di lotti molto limitati, contendendo le spese di riattrezzaggio e permettendo una gestione informatica delle diversità tra gli ordini, senza il bisogno di addetti specializzati che curano il processo per clienti specifici (Taisch, 2016).

Conclusioni

Mentre da un punto di vista teorico e organizzativo è possibile e realistico avere vantaggi a seguito di una riorganizzazione aziendale verso un business aggregato geograficamente, almeno per una gestione pratica delle relazioni lo sguardo statistico al reale permette di prendere in considerazione anche a livello economico un ritorno in Occidente per molte aziende delocalizzate. Nei prossimi anni è possibile aspettarsi una riduzione delle possibilità di arbitraggio a livello internazionale per i costi che colpirà soprattutto le aziende attualmente con scarso contenuto tecnologico, inoltre molte imprese potranno sfruttare i futuri sviluppi tecnologici restando in Occidente e con un vantaggio produttivo maggiore rispetto a quanto sia avrebbe delocalizzando. Infine un'attenta gestione del brand in molti settori può più che compensare i costi opportunità di rimanere in località che per vari motivi possano apparire meno convenienti di altre, aspetto fondamentale in Italia .

CAPITOLO 3

ESEMPI DI RESHORING

Introduzione

In questo capitolo vengono analizzati come esempi aziende che dopo aver attuato la delocalizzazione hanno optato per un cambiamento strategico e sono ritornate a produrre parzialmente o completamente in Italia, specificamente sono individuati alcuni tratti che sono stati analizzati in precedenza. I casi sono stati scelti per evidenziare la diversità dei settori coinvolti da azioni di reshoring e per esemplificare più aspetti tra quelli che vengono presentati come driver dei ritorni in patria: è possibile vedere come per le aziende in questione abbiano avuto importanze diverse punti strategici come il controllo qualità, il paese di produzione, la ricerca e l'ottimizzazione produttiva. Oltre alla narrazione dei motivi e delle modalità con cui è avvenuto il reshoring in ogni azienda partendo dalle dichiarazioni di esponenti della stessa o da articoli economici viene anche analizzato brevemente l'impatto che ha avuto a livello economico, confrontando alcuni dati dei bilanci degli anni precedenti e successivi al cambiamento strategico.

3.1 Asdomar

Il brand che fa riferimento alla società genovese Generali Conserve ha deciso negli ultimi anni di riportare la produzione dei tranci di tonno nel proprio Paese natale. Nel 2008 il marchio ha iniziato a vendere tranci di tonno interamente prodotti ad Olbia, in Sardegna, acquistando inizialmente uno stabilimento dismesso e impiegando nella produzione personale lasciato in cassa integrazione dall'azienda, Tonno Palmera, che aveva chiuso l'impianto (Lospinuso, 2015). Asdomar ha sapientemente sfruttato la conoscenza specifica di un gruppo di lavoratori al fine di trovarsi in azienda personale già istruito nella lavorazione del prodotto, nello stabilimento arrivano tonni interi che poi gli operai sfilettano al fine di creare il trancio da suddividere in contenitori di latta o di vetro. Nel 2010 la società decide di ingrandirsi, convinta del percorso intrapreso e attua un investimento da 25 milioni di euro al fine di creare un nuovo stabilimento sempre ad Olbia ma più adatto alle necessità aziendali, soprattutto per le attrezzature presenti (Gulli, 2013).

Dal bilancio di sostenibilità presentato alla fine del 2015 da Generale Conserve viene reso noto come i dipendenti impiegati stabilmente ad Olbia siano più che triplicati dal 2010 al 2015, passando da 58 a 199 unità, la scelta è stata presa dal punto di vista della strategia di business: dal report emerge chiaramente come concausa del ritorno in Italia l'importanza data dal consumatore finale ad alcune informazioni ritrovabili nella tracciabilità del prodotto, come i controlli effettuati, i principi organolettici e il paese di provenienza e, aspetto fondamentale, gran parte dei consumatori decidono basandosi anche su questo per le scelte alimentari. Dunque da una parte è stata sfruttata la presenza di know-how e risorse umane in un territorio dove mancava la concorrenza di altre aziende nel mercato del lavoro, dall'altra l'impresa è riuscita a far vedere al consumatore il percorso attuato come un ulteriore elemento di differenziazione e di qualità infuso nel prodotto finale (Generali Conserve, 2015). Un servizio di Gallozzi (2012) afferma come il vero investimento da parte di Asdomar sia stato non tanto l'investimento quanto il personale a disposizione e già formato, ora impiegato anche al fine di formare le nuove leve, visto che il numero di occupati attuale è maggiore rispetto a quello di quando lo stabilimento era proprietà del brand Palmera. Sono stati rilevanti nelle scelte attuate alcuni aspetti visti in precedenza: da un lato l'importanza del know-how radicato in un cluster e dello spill-over delle conoscenze e capacità all'interno di aree dedite a particolari produzioni (Breschi, 2008) dall'altro il valore differenziale che può dare al brand lo sfruttamento del Made in Italy per commercializzare prodotti alimentari, visti in maniera favorevole rispetto ai prodotti esteri. Al riguardo la conferma viene dallo studio di Chattlas, Kramer e Takada (2008) discusso nel secondo capitolo che collocava l'industria alimentare tra quelle viste come in linea con gli attributi afferiti dal consumatore alla produzione italiana. Diviene così facile pensare alla svolta nel valore brand che la società è riuscita ad ottenere, legando due prodotti commercializzati, il tonno e lo sgombro, a due diverse nazioni, Italia e Portogallo, al fine di esser visto come un brand nazionale in aree diverse. Dallo stesso rapporto emerge come il progetto aziendale veda come scopo legato alla responsabilità sociale d'impresa anche la valorizzazione di aree depresse o in crisi, da questo la scelta in ogni stabilimento di prediligere fornitori nazionali e se possibili di aree limitrofe, fatto salvo l'approvvigionamento del pescato, legato a zone specifiche degli oceani. L'azienda in Italia ha attuato anche politiche di formazione e inserimento dei giovani locali e collaborazioni con l'università per favorire una coesistenza con l'ambiente sociale limitrofo (Generali Conserve, 2015).

Guardando ai bilanci di Generale Conserve S.P.A. è possibile vedere come i costi dall'ultimo anno prima del reshoring (2007) a ora siano diminuiti, soprattutto riguardo alle spese per i servizi, i ricavi sono stati invece variabili ma negli anni immediatamente successivi al

reshoring, dal 2008 al 2010 hanno sorpassato anche di 10 milioni di euro il valore ottenuto producendo interamente in Portogallo (dati Aida, 2017), l'azienda è in perdita negli ultimi anni per un tentativo pianificato a medio termine di rientro dai debiti (Scarci, 2016). L'ex-presidente Gulli, che ha gestito il reshoring ne parla come una scelta capace di generare valore per l'azienda e nasce anche dalla sua conoscenza come dirigente nel settore ittico, come dichiara a Reteconomy (2014) sapeva che lo stabilimento rilevato ad Olbia nel 2008 sarebbe stato capace di permettere una produzione efficiente per quanto riguarda i macchinari e gli era anche noto il valore dell'abilità dei lavoratori locali nel settore. Per Gulli il reshoring permette di generare quel circolo virtuoso di occupazione e forza d'acquisto, al contrario della spirale disastrosa generata da delocalizzazioni che lasciano in Italia cittadini disoccupati non più capaci di generare ricchezza per le imprese. La scelta di produrre in Gallura per l'imprenditore è stata vincente nonostante un costo del lavoro superiore, i 5€ all'ora di media oraria in Portogallo contro i 25€ in Italia. Il tema della produttività del lavoro influenza spesso le scelte di localizzazione, a fronte di un risparmio di breve termine sul costo del lavoro l'azienda può preferire dei salari più elevati ma che procurino dei profitti maggiori e che possano creare prodotti tanto migliori per cui l'aumento di prezzo più che compensi l'aumento dei costi. Il tema della produttività del lavoro e del differenziale della retribuzione è stato già analizzato guardando alla differenza tra Stati Uniti e Cina e si può affermare che la scelta del management abbia ricercato la produttività anche a fronte di un aumento dei costi. L'impatto è stato visto da Gulli anche a livello di brand e marketing, un prodotto italiano viene apprezzato con un valore maggiore sia in Italia che all'estero (Gulli, 2013). È chiaro che la scelta, dalle parole dell'ex-presidente, non si basa su considerazioni di costo ma è catalogabile proprio come rilevano Gianecchini e Campagnolo (2015) tra i riposizionamenti strategici, una strategia di lungo termine per una crescita dell'azienda, a seguito di un lungo periodo di delocalizzazione in paesi distanti culturalmente per cui il reshoring è stato principalmente mosso da ragioni legate alla qualità.

3.2 Furla

Furla è un'azienda che produce borse per il segmento delle consumatrici con alta possibilità di spesa la quale ha attuato un processo di ritorno in Italia dalla Cina. Dagli anni '90 l'azienda ha attuato un processo di internazionalizzazione nella produzione degli accessori in pelle fino a delocalizzare in Cina parte della produzione mantenendo in Italia tecnici specializzati per il controllo qualità al fine di non diminuire il valore del marchio. La scelta

non ha però portato a delle riduzioni dei costi o a dei miglioramenti effettivi, con gli anni si sono resi evidenti alcuni problemi che stavano frenando la competitività dell'azienda. Il controllo qualità di una produzione geograficamente distante era diventato troppo costoso, per i viaggi dei tecnici o per la necessità di trasportare i capi in Italia, alcune operazioni andavano obbligatoriamente svolte in Italia per la presenza di operatori specializzati e con il necessario know-how, infine il time-to-market dell'azienda era diventato un problema, i prodotti ritardavano rispetto ai concorrenti con una produzione più vicina ai mercati di sbocco o con una produzione più concentrata geograficamente (il 23% del fatturato aziendale è realizzato in Italia). Dal 2010 parte della produzione torna in Italia, tramite l'acquisizione di uno stabilimento in Toscana, l'azienda così riesce ad ottenere ulteriori risorse con conoscenze specifiche nel settore e nella fase di progettazione e campionatura delle collezioni, tiene interamente in Italia la produzione dei capi con un impatto delle skill e delle abilità manuali più elevate, aumenta il fascino e il richiamo del brand che nel frattempo riesce anche ad avere un time-to-market minore e un controllo maggiore sulla filiera (Bariga et al., 2016)

Il ritorno in Italia ha permesso di sfruttare non solo il Made In Italy di per sé ma anche di enfatizzare le abilità di progettazione e realizzazione che secondo Poletto il Paese ha nella produzione di abiti e accessori di alta gamma. Produrre in Italia significa legare il brand e l'output a quell'insieme di emozioni e immaterialità che il pubblico riconosce ai prodotti fashion e lifestyle italiani, come già visto dallo studio di Aiello (2010) sull'importanza della Country of Origin e Design per le categorie shopping e luxury good. Il ritorno attuato non è stato totale, poiché parte della produzione è rimasta nel Far East ma il caso aiuta comunque a capire alcuni aspetti: la qualità insufficiente, soprattutto nella produzione di alta gamma, che si può riscontrare quando la scelta di localizzazione è stata basata sui costi, la difficoltà a mantenere sul lungo periodo in maniera efficiente un controllo di qualità intercontinentale, a cui sono richiesti costi di coordinamento troppo pesanti per rimanere redditizio. Come già visto dagli studi sui costi di transazione e di coordinamento affrontati nel secondo capitolo l'azienda può aver subito a livello economico-finanziario la pesantezza della distanza tra produzione e controllo qualità e la difficoltà di interazione tra le due funzioni. La scelta attuata da Furla nel ritornare a produrre prevalentemente in Italia può essere vista come una correzione della direzione strategica volta a mantenere e rafforzare la qualità intrinseca dei prodotti, necessaria a rimanere collocati nel segmento di mercato desiderato. La scelta di localizzazione del brand è stata apprezzata nel mercato Orientale, dove la crescita dei consumi è alta come anche la percentuale del fatturato che l'azienda vi consegue. Il vantaggio che riesce ad avere rispetto ai competitors è dato dal prezzo sostanzialmente identico ma con una

produzione per molti capi solo in Italia, il che fa percepire al consumatore finale un rapporto qualità-prezzo migliore (Zhang, 2016). Furla, nonostante l'aumento della quota prodotta in Italia resta convintamente un brand internazionale e che riesce a trovare nel proporre uno stile italiano uno dei valori differenziali che danno redditività e crescita all'azione economica, inoltre tra le novità del brand, permesse dall'efficientamento della supply chain, c'è la realizzazione di capi e accessori su misura, proposta appositamente per il flagship di Shanghai, con un prodotto interamente Made In Italy consegnato in soli tre mesi dal momento della richiesta (Rapp, 2016).

L'utile aziendale è incrementato dopo il processo, dall'anno del reshoring in poi i proventi dell'attività economica sono stati stabilmente positivi, mentre con la delocalizzazione si sono verificati vari episodi di perdita d'esercizio, con i risultati degli ultimi due anni maggiori rispetto a quanto di fosse verificato dal 2006 ad ora, altro punto a favore del ritorno in Italia è rappresentato dalla redditività pro-capite maggiore a partire dal 2008 rispetto a quanto succedeva prima che fosse acquisito lo stabilimento toscano (dati AIDA, 2017). L'AD Poletto conferma quanto detto affermando che il reshoring effettuato è stato mosso da istanze legate alla supply chain e alla capacità di riuscire ad essere presenti più velocemente in negozio, la ristrutturazione della catena è stata permessa anche da una minor importanza del prezzo nel segmento di riferimento, ovvero degli accessori di lusso (Poletto, 2014).

3.3 Piquadro

L'azienda toscana che si occupa di prodotti in cuoio ha visto recentemente un ritorno dalla Cina, mosso anche questo da un bisogno di ritrovare parte della sua competitività e dalla necessità di rivedere la struttura della propria catena di fornitura e distribuzione. Palmieri si è trovato con la necessità di organizzare una filiera in modo diverso da quella internazionale organizzata durante gli anni '00, sia dal punto di vista della lunghezza, come si chiarirà poi, sia per quanto concerne i costi. Il presidente rileva come i costi nel tempo siano aumentati in Cina fino ad essere solo di un terzo inferiori a quelli italiani ma con la prospettiva di futuri ulteriori aumenti, oltre alla manodopera incidono anche i costi di trasporto, dazi e i tempi di approvvigionamento che la distanza comporta (Ferraino, 2014). Anche in quest'azienda ha inciso il progressivo aumento nella retribuzione rilevato nel Far East che nel corso del tempo ha eroso la convenienza e l'arbitraggio salariale che l'azienda era riuscita a trovare delocalizzandosi.

Dal lavoro di Gianecchini e Campagnolo (2015) l'azienda viene inserita nel cluster dei "rientri da lontano", un reshoring dopo una delocalizzazione geograficamente e culturalmente distante, spinto dalla necessità di una correzione strategica di lungo termine visto i cambiamenti subiti dalle configurazioni di costo ottenute all'inizio dell'offshoring. La distanza culturale può aver inciso nella gestione operativa e strategica dell'azienda, andando ad alterarne la configurazione di costo finale del prodotto e aumentandone la complessità interna, infatti come visto dalla ricerca di Hofstede (1980) la distanza culturale aumenta il costi di coordinamento e transazione. L'azienda producendo in oriente aveva dei tempi di consegna di circa 30 giorni, aspetto accettato fino a quando gli amministratori hanno capito il valore che la capacità di rispondere in maniera tempestiva alla domanda riesce a generare per il cliente finale. Nel 2013 il passaggio è stato da una produzione del tipo push con un'analisi a priori della domanda e una produzione che precedeva di molto nel tempo la vendita, vista la necessità di avere le merci in magazzino per diminuire l'impatto dei costi di trasporto, ad una visione del tipo pull, richiesta soprattutto dalla crescita dell'importanza dell'e-commerce per il brand che ha comportato la necessità di aumentare la reattività alla domanda. Il ritorno in Italia può esser anche stato favorito dall'intenzione di implementare una lean production incentrata sulla domanda effettiva, aspetto legato anche alla fabbrica 4.0, l'azienda ha quindi ritrovato nel Paese anche un'area con una conoscenza tecnica e professionale idonea ad un cambiamento importante dal punto di vista tecnologico, soprattutto se confrontato ad un paese in via di sviluppo. Il ritorno della produzione in Italia ha portato il marchio ad un sostanziale riposizionamento sul mercato, infatti è passato da essere, nel 2007, visto con le caratteristiche di un prodotto basato sulle performance e per il segmento premium a collocarsi invece sul segmento luxury legato ad aspetti di fashion e lifestyle (Franzini, 2016).

Guardando la comunicazione istituzionale dell'azienda emerge dal 2015 la correttezza della visione strategica avuta, infatti l'e-commerce ha avuto una crescita superiore al 20% annuo, trainato anche dall'export, contemporaneamente l'immagine del brand è stata aiutata nella crescita dall'apertura di store di proprietà utili a comunicare direttamente al consumatore l'aumento qualitativo nella produzione e a fare in modo che ai prodotti sia riconosciuta la categoria di prezzo ricercata. Nel rapporto viene anche chiarito che il reshoring operato ha consentito di alzare il valore del marchio, nello stesso tempo ha portato alla nascita di produzioni Made in Italy che avendo un prezzo più alto hanno mantenuto la stessa redditività delle altre linee proposte (Piquadro 2015). Anche nel caso dell'azienda toscana è importante il Made in Italy come volano per rilanciare il brand e la qualità del prodotto, come già visto nel caso Furla e come analizzato nel corso del secondo capitolo di questo elaborato.

L'azienda non ha perso terreno sul fatturato: dopo una leggera flessione nell'anno in cui il reshoring è stato attuato è riuscita a mantenere un livello di vendite in linea come valori a quelli degli anni precedenti fino a toccare nel 2016 il picco massimo avvicinandosi ai 70 milioni di euro. Dal ritorno in Italia è calata però la redditività netta dell'azienda (dati AIDA, 2017), fatto dovuto probabilmente agli investimenti che ha conseguito per riuscire a riposizionare il marchio tramite l'acquisizione di punti vendita diretti in città chiave per l'immagine di un brand sul target cercato, quello dei professionisti, infatti sono aumentate in maniera considerevole le spese legate agli affitti e ai servizi che ne hanno diminuito l'utile netto, in vista di profitti maggiori nel futuro come frutto della campagna di riposizionamento attuata (Piquadro, 2015).

3.4 Beghelli

Il ritorno in patria dell'azienda di Bologna è stato mosso da una logica di ottimizzazione produttiva, scelta dal fondatore e presidente Gian Pietro Beghelli, nel 2013 l'impresa si era ritrovata in una situazione vicina all'insolubilità dei debiti tale da portare a rinegoziare le scadenze delle obbligazioni verso le banche. Mentre altre aziende nel settore hanno chiuso la scelta della direzione è stata di non licenziare e di ridimensionare gran parte della produzione svolta in Repubblica Ceca e Cina e di espandere gli impianti produttivi presenti in Italia. Il periodo di difficoltà è stato sorpassato anche dopo lo sfruttamento degli ammortizzatori sociali, unica alternativa trovata ad una diminuzione stabile del numero degli occupati. L'azienda nel ritorno in Italia ha anche deciso di differenziare la propria azione economica puntando anche sull'efficienza energetica, visto lo spazio nel mercato per produrre lampade al led per enti pubblici e aziende private (Scagliarini, 2015). L'azienda dopo il momento di difficoltà è riuscita con il suo piano di rilancio anche ad attrarre nuovamente i prestiti da parte delle banche e a poter tornare a guardare anche all'estero per espandere le vendite (Reuters, 2017). Il gruppo ha chiuso il bilancio del 2016 con un fatturato (180 milioni di euro) quasi raddoppiato rispetto a quello degli anni tra il 2011 e il 2014, ad ulteriore manifestazione del successo economico e finanziario portato dal cambio di rotta, gli utili sfiorano i 4 milioni contro il mezzo milione del 2015, la posizione finanziaria netta si colloca a -68 milioni (Anon., 2017), cifra di gran lunga minore rispetto a quanto compare nei bilanci precedenti al reshoring, dove si erano raggiunti valori anche superiori ai 100 milioni di debito netto (dati AIDA, 2017).

Il backshoring è stato influenzato anche da un svolta nell'economia pubblica, dal 2012 l'impresa era entrata in difficoltà a causa del blocco agli incentivi al fotovoltaico, così la strategia attuata è riuscita anche a favorire una ripresa dell'azienda nella gestione dell'innovazione, testimoniato anche dalla ritrovata capacità di brevettare (Anon., 2016). Diventa naturale richiamare la maggior facilità riscontrata dalle imprese ad elevato contenuto tecnologico a gestire l'innovazione nel caso in cui la produzione sia vicina rispetto al luogo dove viene effettuata la ricerca e sviluppo e dove vengono prese le scelte strategiche in merito ai prodotti da realizzare, aspetti trattati a partire dallo studio effettuato da Santoro (2012).

I problemi che hanno fatto propendere ad un ritorno in patria riguardavano anche la gestione dei trasporti a lungo raggio dei prodotti che con il rallentamento del mercato hanno iniziato ad erodere i margini di profitto: per questo motivo l'azienda viene inserita da Gianecchini e Campagnolo (2015) tra le aziende che hanno effettuato un reshoring per ragioni di efficienza e ottimizzazione, dove sono stati collocati i casi di aziende che hanno pensato ad una revisione della strategia a seguito della contrazione dei mercati e per ottimizzare la propria curva dei costi.

AZIENDA	ASDOMAR	FURLA	PIQUADRO	BEGHELLI
SETTORE	Alimentare	Moda	Pelletteria	Elettronica
PAESE DI OFFSHORING	Portogallo	Cina	Cina	Repubblica Ceca e Cina
AREA DI RESHORING	Olbia	Firenze	Firenze	Bologna
ANNO INIZIO OFFSHORING	2006	2005	1998	1999 in Rep. Ceca 2004 in Cina
ANNO INIZIO RESHORING	2008	2013	2013	2013
MOTIVI PER L'OFFSHORING	Acquisizione per integrarsi verticalmente	Vicinanza al mercato, costi	Costi, produzione push	Costi di produzione, acquisizioni
MOTIVI PER IL RESHORING	Know-how specifico e Made in Italy	Costi, controllo qualità, Made in Italy	Time to market, made in Italy, Lean Production	Contenimento dei costi, R&D, diminuzione delle vendite

Conclusioni

Nel capitolo appena concluso sono stati analizzati casi tratti da realtà e settori diversi, sono stati visti vari driver che possono far iniziare e sostenere un processo di reshoring. Si può dire che il filo conduttore del fenomeno sia l'adattabilità a più contesti. Nei casi visti, tutti tratti da aziende italiane, è evidente come un ritorno in patria possa essere sia una necessità dettata da un cambiamento nelle dinamiche e nella situazione internazionale, prima favorevole ad una delocalizzazione, sia da una logica di posizionamento di mercato e di scelte competitive. La scelta può anche portare al ritrovamento di un vantaggio competitivo dato da un asset come l'avere una produzione interamente in Italia. La conclusione che si può trarre dal capitolo è che un reshoring non è sempre la scelta giusta per un'azienda che nel passato ha delocalizzato ma è un'alternativa valutabile nei casi più vari e che anche se relativamente più costosa nel breve periodo può portare ad offrire al consumatore un prodotto finale ripensato e comprensivo di nuove funzionalità, con un design diverso o con nuovi elementi di immaterialità. Quelli appena elencati sono aspetti ritrovabili nei casi visti e che fanno capire quanto sia vario il valore aggiunto che può dare una diversa collocazione delle attività legate alla produzione.

CONCLUSIONI FINALI

Da questo documento sul tema del reshoring è possibile trarre alcune considerazioni finali in merito. Il fenomeno ha già una storia abbastanza lunga da poter essere analizzato e compreso a sufficienza riguardo alle cause scatenanti, si è visto come i casi di ritorno siano stati abbastanza negli ultimi anni così che oltre a poter essere analizzati e a poter trarre considerazioni generali sufficientemente basate è possibile anche affermare che l'effetto sia stato positivo per le aziende e il Paese che le ritrova. L'ostacolo più difficile da sorpassare è l'impatto che alcuni costi specifici possono avere nella gestione aziendale, mentre alcune imprese resteranno a lungo ancora delocalizzate per sfruttare l'arbitraggio salariale in produzioni ad alto contenuto di manodopera diretta altre invece hanno già attuato un rientro al fine di ristrutturare la produzione al fine di utilizzare macchinari e tecnologie di produzione tali da far passare in secondo piano la retribuzione oraria dei lavoratori.

La possibilità di sfruttare la tecnologia per ridurre la disparità salariale permette alle aziende di ricercare altri vantaggi, spesso non più direttamente collegati al costo unitario del prodotto: diventa più importante la componente qualitativa e immateriale del prodotto, i manager possono ritrovare il margine eroso dagli investimenti tecnologici o dal costo del personale in un maggior prezzo applicabile al consumatore finale dopo avere adeguatamente raccontato il diverso valore presente nel prodotto e aver agito correttamente sull'immagine del brand. Il reshoring oltre a consentire un miglioramento del prodotto può consentire una miglioramento generale della produzione dovuto anche ad una gestione migliore della catena di fornitura e produzione e dell'organizzazione e funzionamento dell'azienda nel suo complesso. Come visto nel secondo capitolo una dispersione delle funzioni e dei processi aziendali complica la gestione stessa del business fino a spingere verso degli impatti di costi dovuti alla pianificazione delle scorte su un periodo di tempo più lungo e le spese dirette per i trasporti e per i dazi. L'azienda aggregata dal punto di vista geografico è altresì in grado di attuare una migliore direzione dell'azienda non dovendo aver a che fare con differenze culturali e sociali tra le sue parti e un'efficiente implementazione dell'innovazione. Come si è visto la funzione ricerca e sviluppo ha bisogno per essere efficiente di una vicinanza con la funzione di produzione e la produzione stessa spesso ha bisogno di risorse umane con abilità e preparazione sufficiente a realizzare dei prodotti finali di qualità superiore a quanto potrebbero fare dei dipendenti trovati tramite una localizzazione spinta dalla ricerca di vantaggi di costo.

È possibile affermare che la scelta strategica di effettuare un reshoring può essere presa in considerazione da molte delle imprese italiane e occidentali in genere emigrate all'estero, al fine non solo di riportare l'occupazione nel proprio Paese, magari spinte anche dal sostegno degli enti pubblici, ma anche di ripianificare la propria strategia di medio e lungo termine e aumentare la propria redditività sfruttando capacità tecniche e organizzative e asset immateriali passati in secondo piano e non sfruttabili da un'azienda delocalizzata.

BIBLIOGRAFIA

AIELLO G., et al., 2010. *Luxury brand and Country of Origin effect: results of an international empirical study*. Journal of Marketing Trend, [online] Volume 1 Gennaio 2010, http://www.marketing-trends-congress.com/sites/default/files/AIELLO_DONVITO_GODEY_PEDERZOLI_WIEDMANN_HENN_IGS_SIEBELS.pdf [data accesso:02/05/2017].

AISNER et al., 2013. *Special Report - Outsourcing and Offshoring*. The Economist, [online] 19 Gennaio 2013, https://www.economist.com/sites/default/files/20130119_offshoring_davos.pdf [data accesso: 10/04/2017].

AMBROSETTI CLUB, 2012. *Industry 4.0 Revolution. Challenges and opportunities for Europe*. Club The European House – Ambrosetti, Lettera Club, [online] Settembre 2016, n°77 https://www.ambrosetti.eu/wp-content/uploads/Lettera-Club-77_INDUSTRY-4.0-REVOLUTION.pdf [data accesso: 05/05/2017].

ANCARANI et Al, 2014. *Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*. Rapporto per Assocalzaturifici, [online] Novembre 2014 http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/Oggetti_Correlati/Documenti/Impresa%20e%20Territori/2014/11/indagine-calzaturieri.pdf [data accesso: 06/04/2017].

ANG J.S., CHENG Y., WU C., 2009. *Does Enforcement of Intellectual Property Rights Matter? Evidence from Financing and Investment Choices in the High Tech Industry*. FSU College of Law, [online] Law, Business & Economics Paper N° 09-12 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1357045 [data accesso: 07/04/2017].

ANON., 2017. *Beghelli - torna il dividendo nel 2017 e il titolo vola*. Market Insight, [online] 22/03/2017, <https://marketinsight.it/2017/03/22/beghelli-torna-il-dividendo-nel-2016-e-il-titolo-vola/> [data accesso: 15/05/2017].

ANON., 2016. *Superata la crisi dopo lo stop agli incentivi*. Repubblica, Economia&Finanza, [online] 12 Maggio 2016, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/12/05/news/superata_la_crisi_dopo_lo_stop_agli_incentivi-153547288/ [data accesso: 16/05/2017].

ARNOLD P., GREGORY M, WILINSON S., 2015. *Reshoring Manufacturing – time to seize the opportunity*. Londra, EY [online] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Reshoring_manufacturing_%E2%80%94_time_to_seize_the_opportunity/\\$FILE/3451_EY%20Reshoring%20Report_V8%20Online.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Reshoring_manufacturing_%E2%80%94_time_to_seize_the_opportunity/$FILE/3451_EY%20Reshoring%20Report_V8%20Online.pdf) [data accesso: 16/04/2017].

ARIVDSSON I., MAGNUSSON A., 2014. *Reshoring, a trend in Sweden? A qualitative study among Swedish manufacturing firms*. Umea School of Business and Economics, Umea University, [online]
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:729767/FULLTEXT01.pdf> [data accesso:10/04/2017].

BAILEY D., DE PROPRIIS L., 2014. *Manufacturing Reshoring and its Limits: the UK Automotive Case*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society [online], 16 Settembre 2014, <https://academic.oup.com/cjres/article/7/3/379/2864041/Manufacturing-reshoring-and-its-limits-the-UK> [data accesso: 20/04/2017].

BARNEY J., 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management [online], 1991, vol. 17, n° 1, pp. 99-120,
[https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pd](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pd) [data accesso: 16/04/2017].

BARIGA et al., 2016. *The reshoring phenomenon: the case of Furla*. Likedin Slideshare [online],
https://www.slideshare.net/839196?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview [data accesso: 18/05/2017]

BRESCHI S., 1998. *Agglomeration Economies, Knowledge Spillovers, Technological Diversity and Spatial Clustering of Innovations*. Liuc Papers n° 57, Serie Economia e Impresa [online], 15 Ottobre, 1998, <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/57.pdf> [data accesso: 22/04/2017].

CABRAL L., 2000. *Introduction to Industrial Organization*. Cambridge: The MIT press.

CARMINATI B., 2016. *La fabbrica nell'era della quarta rivoluzione industriale*. Festo Consulting Conference Paper [online] , Venezia 24 Novembre 2016,
https://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2016/Presentazione_Carminati_Festo_FabbricaFuturo_Venezia.pdf [data accesso: 20/04/2017].

CHATTLAS M., KRAMER T., Hirokazu T., 2008. *The impact of national stereotypes on the country of origin effect*. International Marketing Review[online], Vol 25, n°1, 2008, pp 54-74,
[http://morgana.unimore.it/vecchi_patrizia/COO/Chattalas%20et%20al%20\(2008\)_IMR.pdf](http://morgana.unimore.it/vecchi_patrizia/COO/Chattalas%20et%20al%20(2008)_IMR.pdf) [data accesso: 10/05/2017].

CHIU S., CHOU E., 2009. *A theory of offshoring and outsourcing based on agency costs* University of Hong Kong [online], <http://www.sef.hku.hk/~schiu/ChiuChou2009April.pdf>, [data accesso:20/04/2017].

CHU A.C., COZZI G., FURUKAWA Y. 2013. *A Simple Theory of Offshoring and Reshoring*. SI: MPRA[online], paper n°44557 , https://mpra.ub.uni-muenchen.de/44557/1/MPRA_paper_44557.pdf [data accesso: 08/04/2017].

COHEN M. et al, 2016. *Off-, On- or Reshoring: Benchmarking of Current Manufacturing Location Decisions*. The Global Supply Chain Benchmark Consortium [online], <http://pulsar.wharton.upenn.edu/fd/resources/20160321GSCBSFinalReport.pdf> [data accesso: 09/05/2017].

ERUMBAN A. A., 2008. Lifetime of machinery and equipment: evidence from dutch manufacturing. *Review of Income and Wealth* [online], Series 54, Number 2, Giugno 2008, <http://www.roiw.org/2008/2008-11.pdf> [data accesso: 10/04/2017].

FERRETTI M., GIANMARIO F., 2015. *The Italian Way*. KPMG Advisory [online], Workshop 15 Maggio 2015, San Casciano, [https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/it-KPGMTheItalianWay\(ItalyWorks2015\).pdf](https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/it-KPGMTheItalianWay(ItalyWorks2015).pdf) [data accesso: 15/04/2017].

FRANZINI E, 2016. *Il backreshoring, il caso Piquadro*. LinkedIn Slideshare [online], <https://www.slideshare.net/emanuelefranzini/il-back-reshoring-il-caso-piquadro> [data accesso: 16/05/2017].

FRATOCCHI L. *Manufacturing reshoring: is it an opportunity for European companies? Evidences from the academic research*. Conference Paper per Confindustria [online], Bergamo 13/02/2014, <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/fratocchi.pdf> [data accesso: 04/04/2017].

FUTUREBRAND, 2015. *Country Brand Index 2014-2015*. FutureBrand Co[online], <http://www.mbl.is/media/84/8384.pdf> [data accesso: 02/05/2017].

GALLOZZI R., 2012. *Olbia: la terra del miracolo*. L'Aria che tira, La7 [online], puntata 02 Febbraio 2012 <http://la7.it/laria-che-tira/video/olbia-terra-del-miracolo-02-04-2012-97411> [data accesso: 22/05/2017].

GIANECCHINI M., CAMPAGNOLO D., 2015. *Oltre le ragioni: tempi e distanza nei processi di reshoring delle imprese italiane*. *Microimpresa*, n° 39, pp.41-66.

GULLI V., 2013. *Il valore del Noi*. Linkontro Nielsen [online], intervistato da Ilaria Cavo, 1 Giugno 2013 <https://www.youtube.com/watch?v=CmVwr4ugsVE> [data accesso: 15/05/2017].

GULLI V, 2014. *Reshoring: le imprese tornano a produrre in Italia*. *Reteconomy* [online], intervistato da Sanfilippo Ceraso E., 27 Giugno 2014, <http://www.reteconomy.it/programmi/primo-piano/2014/giugno/27-reshoring/esperienza-asdomar.aspx> [data accesso 15/05/2017].

HOFSTEDE G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage.

KINKEL S., 2013. *Backshoring of production activities in European manufacturing – Evidence from a large-scale survey*. Research Gate [online], Conference paper Giugno 2013, https://www.researchgate.net/publication/268075208_Backshoring_of_production_activities_in_European_manufacturing_-_Evidence_from_a_large-scale_survey [data accesso: 17/04/2017].

KRUGMAN P.R., OBSTFELD M., MELITZ M.J., 2012. *Economia Internazionale*, 5^a ed. Milano: Pearson.

IEA, 2012. *Coal Medium-Term Market Report*. OECD/IEA Report[online], https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/MTCOalMR2012_free.pdf [data accesso: 10/05/2017].

JENSEN M. C., MECKLING W. H., 1976. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics [online], Vol 3, Ottobre 1976, pp. 305-360, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X> [data accesso: 09/05/2017].

JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLEK K., 2014. *Strategia Aziendale*. Milano: Pearson.

LOSPINUSO, L., 2015. *Back in Italy: 10 aziende che tornano in patria*. Economy Up [online], 18 Agosto 2015, http://www.economyup.it/made-in-italy/1989_back-in-italy-10-aziende-che-tornano-in-patria.htm [data di accesso 12/05/2017].

LEVY CARCIENTE S., 2016. *International Property Right Index 2016*. [online] <http://s3.amazonaws.com/ipri2016/IPRI+2016+Full+Report.pdf> [26/04/2017].

MAHROEIAN H., FOROZIA A., 2012. *Challenges in Managing Tacit Knowledge: A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations*. International Journal of Business and Social Science [online], Vol. 3 n°19, Ottobre 2012, http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_19_October_2012/34.pdf [data accesso: 05/05/2017].

MAZZONI E., 2016. *La manifattura italiana capofila nel reshoring*. Osservatori Orti [online], <http://www.osservatoriorti.com/pubblicazioni/opinioni/la-manifattura-italiana-capofila-nel-reshoring/> [data accesso: 30/04/2017].

MCILVANE A.R., 2015. *Coming (Back) to America*. Human Resources Executive Online [online], 7 Luglio 2015, <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534358936> [data accesso: 27/04/2017].

MORRIS P. E., 2015. *Il reshoring: la nuova frontiera lo sviluppo. Best practices in Europa e in Italia*. Aspect, conference paper [online], Bologna 11 Maggio 2015, http://www.aspect.it/files/RESHORING_BOLOGNA.pdf [data accesso: 10/05/2017].

NEEDHAM C., 2014. *Reshoring of EU manufacturing*. EPRS [online], 21 Marzo 2014, <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf> [data accesso: 30/04/2017].

PERKINS M., 2015. *Defining the reshoring discussion*. IEDC [online], http://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/Reshoring/Reshoring_American_Jobs.pdf [data accesso: 20/04/2017].

PIQUADRO, 2016. *Branded Goods Conference*. [online] 15 Settembre 2016, http://static.piquadro.com/media/attachments/p/r/presentazione_def_4-3-.pdf [data accesso: 19/05/2017].

POLETTI E., 2014. *Il reshoring l'abbiamo già fatto*. Pambianco News [online], 17 Novembre 2014 <http://www.pambianconews.com/2014/11/17/poletto-furla-il-reshoring-labbiamo-gia-fatto-162354/> [data accesso: 18/05/2017].

PORTER M., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press [online], http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43857184/Competitive_Advantage-_creative_and_sustaining.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495656079&Signature=Bm0gDA3nepzuCSTkzR0YlZhnmiQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCompetitive_Advantage-_creative_and_sust.pdf [data accesso: 13/04/2017]

PULA G., Santabarbara D., 2011. *Is China climbing up the quality ladder?*. ECB Working Paper Series [online], n° 1310, Marzo 2011, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1310.pdf?d3427456ca425aa5a3975023688a54bb> [data accesso: 10/05/2017].

RAPP J., 2016. *Furla Stays Focused on China Expansion While Luxury Scales Back*. Jing Daily [online], 13 Maggio 2016, <https://jingdaily.com/furla-stays-focused-china-expansion-luxury-brands-closing-shop/> [data accesso: 17/05/2017].

REUTERS, 2016. *Beghelli esce in anticipo da procedura fallimentare, nuovi rapporti con banche*. Reuters Italia [online], 20 Dicembre 2016, <http://it.reuters.com/article/italianNews/idITL5N1EF47J> [data accesso: 16/05/2017].

SANTORO L. 2012. *L'Offshoring dell'R&D e delle attività innovative – Un'Analisi Empirica*. Facoltà di Ingegneria dei Sistemi, Politecnico di Milano [online], https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/79601/1/2013_04_Santoro.pdf [data accesso: 10/04/2017].

SAYDAN R., 2013. *Relationship between Country of Origin Image and Brand Equity: An Empirical Evidence in England Market*. International Journal of Business and Social Science [online], Vol 4, n°3, 3 Marzo 2013, http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_3_March_2013/9.pdf [data accesso: 03/05/2017].

SCARCI E., 2016. *Valsecchi rilancia il tonno AsdoMar con investimenti milionari*. Il Sole 24 Ore [online], 17 Settembre 2016, <http://emanuelescarci.blog.ilsole24ore.com/2016/09/17/valsecchi-rilancia-il-tonno-asdomar-con-investimenti-milionari/> [data accesso: 14/05/2017].

SCAGLIARINI R., 2015. *Beghelli: «Così ho salvato la vita (dell'azienda)»*. Corriere della Sera [online], 16 Ottobre 2015, http://www.corriere.it/economia/finanza_e_risparmio/notizie/beghelli-cosi-ho-salvato-vita-dell-azienda-5c6e7e3c-6d8f-11e5-8aec-36d78f2dc604.shtml [data accesso: 16/05/2017].

- SIMCHI-LEVI D., 2012. *U.S. Re-Shoring: A Turning Point*. MIT Forum [online], http://supplychain.mit.edu/wp-content/uploads/2014/10/mit_forum_2012_annual_u_s_resourcing_report.pdf [data accesso: 12/05/2017].
- SIRKIN H. L., ZINSER M., Douglas H., 2011. *Made in America, Again*. BCG [online], <https://www.bcg.com/documents/file84471.pdf> [data accesso: 12/04/2017].
- SLACK N., BRANDON-JONES A., JOHNSTON R., 2013. *Operations Management*. SI: Pearson.
- TUNISINI A., PENCARELLI T., FERRUCCI L., 2014. *Economia e management delle imprese*. Milano: Hoepli.
- TWAROWSKA K., MAGDALENA K., 2013. *International business strategy – reasons and forms of expansion into foreign markets*. International Conference [online], Zadar, Croazia, 19-21 Giugno 2013, <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-349.pdf> [data accesso: 12/05/2017].
- UNCTAD, 2016. *World Investment Report 2016*. Ginevra: United Nations Publications [online], http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf [data accesso: 7/05/2017].
- VAN DEN BOSSCHE P. et al. , 2014. *Solving the Reshoring Dilemma*. Supply Chain Management Review [online], Gennaio/Febbraio 2014, <http://www.susijn.com/files/Solving%20the%20Reshoring%20Dilemma.pdf> [data accesso: 12/04/2017].
- VESRSULIJS R.J.M., 2010. *Cultural Distance and the Decision to Offshore Outsource*. Maastricht University, Literature Review [online], <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=120567> [data accesso: 09/04/2017].
- YAMASHITA T., 2015. *Exchange Rate and Reshoring*. Department Of Economics, Shizouka University [online], <http://www.systemdynamics.org/conferences/2015/papers/P1146.pdf> [data accesso: 12/05/2017].
- ZHANG J., 2016. Italian brand Furla pioneering the ‘affordable luxe’ sector. South China Morning Post: Fashion & Luxury [online], 6 Giugno 2016, <http://www.scmp.com/lifestyle/fashion-luxury/article/1966875/italian-brand-furla-pioneering-affordable-luxe-sector> [data accesso: 17/05/2017].