



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e commercio

DALL’OFFSHORING AL RESHORING: DUE
FENOMENI A
CONFRONTO

FROM OFFSHORING TO RESHORING: TWO
PHENOMENA IN
COMPARISON

Relatore:
Prof. Andrea Perna

Rapporto Finale di:
Valentina Attorri

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 – IL PROCESSO DI OFFSHORING.....	4
1.1 Contesto generale: globalizzazione e internazionalizzazione delle imprese.....	4
1.2 Il significato di <i>offshoring</i> e le sue modalità.....	7
1.3 L’impatto dell’ <i>offshoring</i>	13
CAPITOLO 2 – IL FENOMENO DEL RESHORING.....	15
2.1 Il significato e l’evoluzione del fenomeno <i>reshoring</i>	15
2.2 I principali driver del <i>reshoring</i>	18
2.3 L’impatto del <i>reshoring</i>	22
2.4 Analisi del fenomeno in Italia.....	22
CONCLUSIONE.....	27
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	29

INTRODUZIONE

L'economia contemporanea è fortemente caratterizzata da due aspetti peculiari, la globalizzazione e la destrutturazione, o disintegrazione, delle catene del valore. Queste due macro-tendenze hanno favorito la formazione di architetture reticolari, definite *global value chain* (GVC), in cui le fasi del processo produttivo risultano essere geograficamente disperse e spesso ripartite su diversi attori.

Nel primo capitolo di questo elaborato, partiremo proprio dal concetto di globalizzazione e internazionalizzazione, per capire come l'evoluzione verso un mondo più integrato abbia influenzato le aziende ad adottare strategie di delocalizzazione, in inglese *offshoring*, rivoluzionando l'organizzazione della maggior parte delle aziende nel mondo.

L'*offshoring* è il processo attraverso il quale vengono spostate fasi della produzione in un Paese differente da quello d'origine, questo perché le aziende sono costantemente alla ricerca di nuove soluzioni per mantenere la propria profittabilità. A volte l'obiettivo è crescere restando competitivi, altre volte è semplicemente stabilizzare il fatturato e sopravvivere.

Tuttavia, a causa dei mutamenti repentini dell'economia, è frequente che diverse aziende non possano permettersi di continuare a sostenere il costo delle attività locali e decidano, ritenendo l'*offshoring* una strategia praticabile, di spostare la produzione in paesi in cui i costi sono più bassi. Verranno illustrati i molteplici obiettivi perseguiti attraverso le strategie di *offshoring*, le modalità di realizzazione e l'impatto del fenomeno su diversi piani di analisi. Tra i tanti aspetti positivi del fenomeno, vedremo gran parte della recente letteratura esporsi circa il tema dell'*offshoring*, evidenziando come le strategie di esternalizzazione e delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre siano realmente in grado di generare un vantaggio competitivo. Da queste contraddizioni partiremo ad osservare e ad analizzare il fenomeno di "ritorno", in inglese *reshoring*, a cui è dedicato il secondo capitolo di questo elaborato.

Il *reshoring* è il percorso opposto all'*offshoring*, ovvero il processo attraverso il quale le attività di produzione prima delocalizzate, vengono riportate nel Paese d'origine. Partendo dalla concettualizzazione del termine, verranno analizzati i principali *drivers* del *reshoring*, modalità di analisi e riportati dati a testimonianza circa l'impatto del fenomeno.

L'elaborato si concluderà con un'analisi del processo di *reshoring* in Italia attraverso i più recenti studi.

CAPITOLO 1 – IL PROCESSO DI OFFSHORING

1.1 CONTESTO GENERALE: GLOBALIZZAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE.

La globalizzazione viene definita come la tendenza verso un mondo sempre più integrato e interdependente, è alimentata dal commercio internazionale e resa possibile soprattutto dalle tecnologie dell'informazione. Marshall McLuhan – sociologo, filosofo, critico letterario e professore canadese – è stato uno dei primi a riconoscere la globalizzazione in quanto tale. A lui si deve l'introduzione del termine “villaggio globale” per rappresentare un mondo in cui persone fisicamente separate dal tempo e dallo spazio, sono interconnesse dai media elettronici.¹

Il fenomeno della globalizzazione ha portato a un'omogeneizzazione dei bisogni e degli stili di vita degli individui in seguito allo sviluppo tecnologico e a quello delle comunicazioni. Il fenomeno ha determinato, quindi, una trasformazione nelle abitudini degli stessi individui e nelle modalità di organizzazione delle imprese, diventando sempre più flessibili e aperte all'ambiente nel quale si opera. L'apertura dei mercati e la scomparsa dei confini tra i Paesi, ha dato la possibilità alle aziende di espandersi all'estero, ricercare opportunità di sviluppo, acquisire quote di mercato e difendere la propria posizione.

Per raggiungere l'ottimale allocazione delle risorse, il benessere e la prosperità economica, sono indispensabili accordi commerciali globali che consentono di godere di scambi commerciali liberi dalla maggior parte delle restrizioni che però, a causa delle difficoltà incontrate a stipulare accordi commerciali multilaterali o globali come questi, molti paesi sono stati indotti a concentrarsi su accordi commerciali regionali come principale mezzo per espandere il commercio internazionale.

Ci sono tre principali forme di accordi di cooperazione:

- Le aree di libero scambio
- Le unioni doganali
- I mercati comuni

¹ *Marketing internazionale – Strategie, Principi e Applicazioni* di Ilan Alon, Eugene Jaffe, Beatrice Luceri, Christiane Prange, Donata Vianelli.

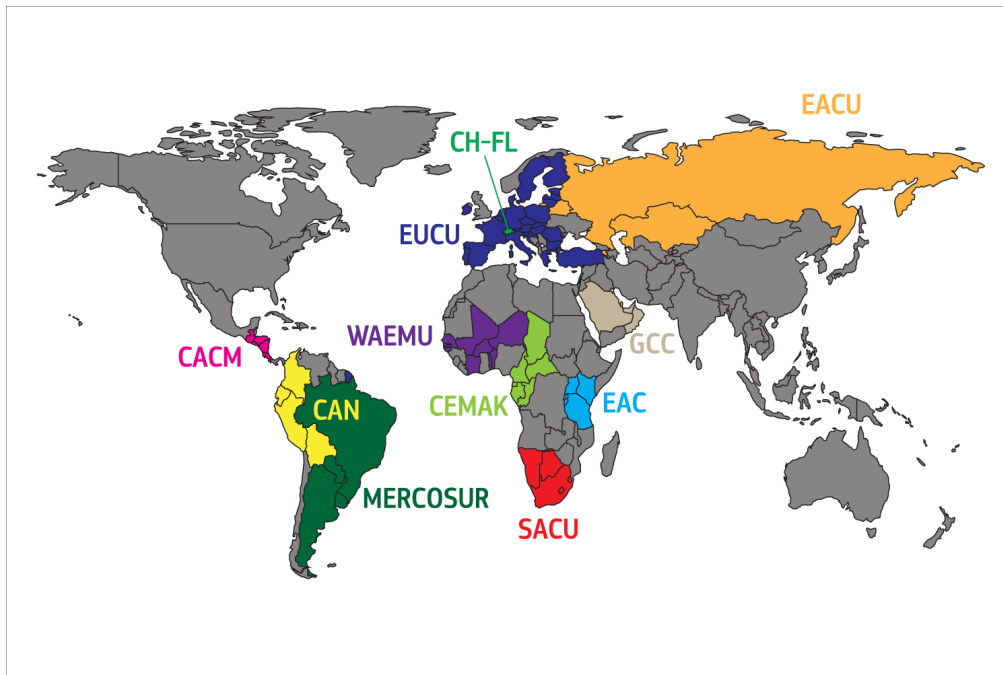
Le aree di libero scambio sono accordi in base ai quali i paesi pattuiscono un trattamento reciproco preferenziale negli scambi commerciali, eliminando e/o riducendo tariffe e altri ostacoli alla libera circolazione di beni e servizi. Nel panorama mondiale l'Unione Europea spicca per numero e ampiezza degli accordi preferenziali con i paesi terzi, l'ultimo importante accordo è quello stretto con il Giappone che ha permesso di eliminare la maggior parte dei dazi per le imprese degli Stati membri dell'UE che esportano in Giappone e una serie di barriere non tariffarie, come quelle sugli autoveicoli, mediante l'approvazione delle norme internazionali di settore. Già nei primi dieci mesi successivi all'attuazione dell'accordo, le esportazioni di prodotti europei verso il Giappone sono aumentate del 6,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.²

Le unioni doganali invece, sono gruppi di paesi che applicano un sistema comune di procedure, regole e tariffe per la totalità o quasi tutte le importazioni, le esportazioni e le merci in transito. Di norma, i paesi che partecipano alle unioni doganali condividono le politiche del commercio e della concorrenza e funzionano come le zone di libero scambio ma con l'aggiunta di tariffe esterne comuni sui prodotti importati da paesi terzi. Nel mondo si contano diversi accordi di questo tipo; tra cui figurano l'Unione doganale dell'Unione europea (EUCU), l'Unione Doganale Eurasiatica (EACU), la Comunità dell'Africa Orientale (EAC) e l'Unione Doganale dell'Africa Australe (SACU).³

² *Marketing internazionale – Strategie, Principi e Applicazioni* di Ilan Alon, Eugene Jaffe, Beatrice Luceri, Christiane Prange, Donata Vianelli.

³ Fonte: sito ufficiale Unione Europea

Figura 1 - Unioni doganali nel mondo



Fonte: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/content/unioni-doganali>

I mercati comuni sono la forma più avanzata di blocco commerciale poiché combinano i dettami della zona di libero scambio e delle unioni doganali, aggiungendo la libera circolazione delle persone nonché dei capitali. L'Unione Europea è attualmente il mercato comune più grande del mondo;

Spesso il termine *globalizzazione* viene associato al fenomeno dell'internazionalizzazione proprio perché è stata l'unificazione dei mercati a livello mondiale e la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra i vari Paesi del mondo a consentire l'interscambio di beni e servizi.

L'internazionalizzazione avviene quando un'azienda assume la decisione strategica di entrare nei mercati esteri e adatta le proprie attività agli ambienti internazionali impiegando risorse tangibili e intangibili, conoscenza acquisita sul campo, formazione e risorse umane.⁴

⁴ *Marketing internazionale – Strategie, Principi e Applicazioni* di Ilan Alon, Eugene Jaffe, Beatrice Luceri, Christiane Prange, Donata Vianelli.

Diverse possono essere le motivazioni che spingono le organizzazioni ad affacciarsi ai mercati esteri, ma essenzialmente possono essere riducibili a due:

Motivazioni interne: sebbene nella realtà l'interesse verso i mercati esteri sia quello di consolidare globalmente il posizionamento dell'organizzazione, spesso le motivazioni sono riferite a un vantaggio competitivo che un'organizzazione già possiede come:

- la possibilità di poter sostenere costi inferiori rispetto ai concorrenti;
- la possibilità di disporre di un prodotto che è percepito dai consumatori come unico, non paragonabile o non sostituibile con quello dei competitor;
- il desiderio di mettere a profitto il proprio prodotto anche sui mercati esteri.

Motivazioni esterne: sono riferite a situazioni in cui l'organizzazione, per diversi motivi, si trova a rischio di cessazione attività e in cui l'unica via d'uscita è rappresentata dall'aprirsi ai mercati esteri.

1.2 SIGNIFICATO DI OFFSHORING E LE SUE MODALITÀ

Quando parliamo di *Globalizzazione e Internazionalizzazione* non ci limitiamo soltanto alla mera commercializzazione dei prodotti, ma anche alla possibilità di organizzare i processi produttivi su scala internazionale.

Tra gli aspetti che maggiormente caratterizzano l'integrazione economica tra Paesi negli anni recenti vi è il peso sempre più rilevante del commercio internazionale di beni intermedi, di semi-lavorati e di parti e componenti. Per fare un esempio, un report annuale del World Trade Organization (realizzato circa alle porte del nuovo millennio) descrive in dettaglio la produzione di una tipica "American Car": Il 30% del valore della macchina va alla Corea per l'assemblaggio, il 7,5% alla Germania per il design, 4% al Taiwan e a Singapore per le parti minori, il 2,5% alla Gran Bretagna per il marketing e l'advertising e infine l'1,5% all'Irlanda e alle Barbados per il data

processing. In fin dei conti quindi solo il 37% del valore è creato negli Stati Uniti.⁵

La crescita di questo tipo di scambi è infatti dovuta al fatto che un numero sempre maggiore di beni non viene prodotto interamente in un unico Paese, ma è il risultato di un assemblaggio di parti prodotte in luoghi diversi. Con la caduta dei costi del trasporto internazionale e lo sviluppo di una serie di tecnologie di comunicazione è oggi decisamente più facile rispetto a pochi anni fa procurarsi input intermedi necessari a far eseguire fasi di lavorazione in diverse parti del mondo. Per esempio, i capi d'abbigliamento possono essere firmati da un sarto italiano, ma spesso sono cuciti e confezionati in Paesi dell'Europa centro orientale. La maggior parte dei beni elettronici di consumo vengono ottenuti assemblando componenti prodotte in diverse aree del mondo; lo stesso vale per molte automobili o macchine industriali.

Possiamo quindi affermare che i mercati promuovono l'efficienza attraverso la competizione, la divisione del lavoro e la specializzazione, che permette a ciascuna economia di concentrarsi su ciò che le riesce meglio e la forza trainante nell'ambito di questo processo è la delocalizzazione (in inglese *offshoring*) della produzione.

Il fenomeno dell'*offshoring*, che riguarda aziende appartenenti a tutti i settori, fa riferimento ad una logica di riorganizzazione aziendale, dove le diverse fasi della catena del valore devono essere analizzate e valutate come possibili attività esternabili, per aumentare l'efficienza e la flessibilità aziendale, rendendo la struttura dei costi più elastica, aumentando la disponibilità di risorse finanziarie e la flessibilità ai cambiamenti esterni.

L'*offshoring* rappresenta un fenomeno complesso che va a perseguire molteplici obiettivi:

- *L'economicità*, che deriva dalla ricerca di Paesi in cui ci sia un concreto vantaggio comparato rispetto ad altri, vale a dire un insieme di regole, situazioni, usi e consuetudini che rendono quel tipo di lavoro meglio realizzabile lì piuttosto che altrove.

Per esempio, una produzione in cui la parte focale sia costituita dalla mano d'opera rispetto al valore intrinseco delle merci in

⁵ Gene M. GROSSMAN Elhanan HELPMAN, Outsourcing in a global economy, National Bureau of Economic Research WORKING PAPER SERIES, 2002.

trasformazione, viene realizzata in un luogo in cui il costo del lavoro sia minimo, come nel caso della Cina.

Oppure, una produzione in cui sia necessario un notevole apporto di *know-how* e software a buon mercato, viene realizzata in India dove sono presenti alte professionalità ad un prezzo orario limitato.

Un call-center il cui il costo principale sia derivante dal personale può essere tecnicamente realizzato dove sia possibile trovare personale professionalizzato, a basso costo, in grado di parlare un buon italiano, per esempio in Romania.

- *Sfruttare politiche economiche e di sviluppo*, per esempio una delocalizzazione regionale può avvenire poiché ci sono incentivi alla produzione in una regione italiana piuttosto che in un'altra, oppure una delocalizzazione internazionale, quando un paese si dota di politiche sistemiche in grado di attirare investimenti diretti esteri ed insediamenti produttivi. Attualmente il paese europeo in cui risulta più conveniente delocalizzare una produzione industriale è la Bulgaria, grazie a normative che annullano l'imposta sul reddito delle società che investono e alla presenza di numerose zone franche per l'applicazione dell'IVA.
- *La vicinanza alle materie prime* che ha spinto le imprese a delocalizzare la produzione in paesi in via di sviluppo poiché spesso presentano grandi quantità di materie prime. L'impresa, quindi, può avere convenienza a spostare la produzione all'estero così che si possano diminuire drasticamente i costi di trasporto, controllare più facilmente il fornitore e avere minor ritardi nelle consegne.
- *Acquisizione di nuove fette di mercato* attuando una strategia di espansione, ovvero quando un'impresa si sposta laddove ci sono più opportunità di business legate alla crescita della domanda attraverso la collocazione di uno stabilimento o di un impianto.⁶
- *Possibilità di stabilire partnership con potenziali concorrenti*

⁶ Fonte: Wikipedia - Definizione di Offshoring

L'offshoring rappresenta quindi un processo legato all'internazionalizzazione delle imprese che prevede diverse modalità di realizzazione:

Investimenti diretti esteri (IDE):

L'investimento diretto è definito come quell'investimento internazionale effettuato da un soggetto residente che ha l'obiettivo di stabilire un interesse durevole in un'impresa con sede in un altro Paese e sulla quale esercita un controllo gestionale oltre che di capitale.

John Dunning, economista britannico, riconosciuto come il padre del settore degli affari internazionali, ha ipotizzato che le decisioni relative alle modalità d'ingresso sono assunte sulla base di tre vantaggi: vantaggio di proprietà (Ownership: chi produrrà all'estero), vantaggio di posizione (Location: dove produrre) e vantaggio di internazionalizzazione (Internalization: ovvero perché integrare piuttosto che esternalizzare la produzione concedendo ad un terzo la licenza di produrre per conto del licenziante, utilizzando i beni e il know-how di quest'ultimo), sostenendo questa modalità di realizzazione (IDE) quando si verificano tre condizioni:

- l'impresa gode di netti vantaggi di proprietà rispetto alla concorrenza, tali da compensare i maggiori costi connessi al fatto di operare in un ambiente estero;
- per l'impresa che possiede queste risorse uniche è più redditizio utilizzarle direttamente piuttosto che trasferirne i diritti a terzi;
- per l'impresa deve essere più vantaggioso sfruttare le risorse uniche che possiede producendo all'estero piuttosto che esportare.⁷

Quindi l'IDE è vantaggioso quando l'impresa gode di un certo vantaggio monopolistico rispetto ai concorrenti locali, il quale per essere tale, deve essere superiore ai costi di costituzione e gestione di una filiale ubicata nel Paese estero scelto. Ai fini produttivi o di produzione internazionale, gli investimenti diretti consistono nell'insediamento estero di stabilimenti e impianti destinati alla trasformazione e/o all'assemblaggio di materiali e componenti, mentre a livello di analisi strategica rappresentano strategie

⁷ Gianpaolo BARONCHELLI, La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, <http://www.lededizioni.com/lededizionallegati/baronchelli375.pdf>

competitive volte al perseguimento o allo sfruttamento di vantaggi di costo e di differenziazione, attraverso l'acquisizione di risorse e di mercati locali.

Joint Ventures:

Con il termine Joint Ventures ci riferiamo ad un accordo in base al quale due o più soggetti, solitamente imprese, si impegnano a collaborare per un progetto comune (sia esso di natura industriale o commerciale) o decidono di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il loro *know-how* o il loro capitale, unendo quindi competenze tecniche e capacità organizzative e, soprattutto, ripartendo i rischi.

Esistono due tipologie di Joint Ventures, societarie e contrattuali.

Nelle societarie la Joint Ventures assume la forma societaria e i partecipanti (*co-ventures*) si dividono gli oneri e gli utili della società e sono responsabili esclusivamente per la parte di capitale da loro versato e possono appartenere a Paesi diversi, ci sono inoltre due tipologie di partecipazione relative alle *co-ventures*, quella orizzontale ovvero quando una Joint Venture viene costituita in quanto la dimensione dei beni da produrre o la quantità dei beni da produrre eccede le loro capacità, ed è il caso di aziende che hanno la medesima struttura produttiva o comunque producono beni simili. Per esempio, un consorzio per la costruzione di un'autostrada; quella verticale invece viene costituita da aziende le quali attività da coordinare non sono omogenee ma sono orientate tuttavia ad una finalità comune. Ad esempio, aziende che si occupano di fasi diverse della produzione.

Le Joint Ventures contrattuali invece vengono stipulate attraverso accordi per la realizzazione di un progetto comune con l'obiettivo di suddividersi i profitti. Casi tipici di Joint Venture contrattuali si possono trovare nel mercato automobilistico: l'Opel Corsa Diesel montava ad esempio il motore 1.3 Multijet di Fiat.⁸

Outsourcing:

Si parla a volte di *outsourcing* internazionale utilizzandolo come sinonimo di delocalizzazione, tuttavia i due concetti andrebbero tenuti distinti. La delocalizzazione (in inglese: *offshoring*) si riferisce all'organizzazione internazionale della produzione e in particolare si fa riferimento alla

⁸ Definizione "Joint Venture", Borsa Italiana, 2011: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/joint-venture160.htm>

crescente specializzazione verticale delle economie nazionali derivata dal commercio internazionale dove parte del processo produttivo viene riallocato dall'impresa oltre i confini nazionali, da questo tuttavia non deriva necessariamente l'esternalizzazione della fase del processo, perché lo stesso può rimanere entro i confini dell'impresa, laddove svolto da una sua filiale estera o comunque da un'impresa che fa parte dello stesso gruppo. L'attività produttiva fuoriesce dunque dai confini nazionali, ma non necessariamente da quelli dell'impresa.

Nell'esternalizzazione internazionale (in inglese: *Outsourcing*), al contrario, per la produzione del bene o la fornitura del servizio ci si rivolge ad un'altra impresa che opera fuori dai confini nazionali. In questo senso l'attività produttiva fuoriesce sia dai confini nazionali che da quelli dell'impresa. L'*outsourcing* è quindi il sistema più tradizionale per frammentare la produzione acquistando sul mercato beni intermedi direttamente prodotti da un'altra impresa. Se l'impresa fornitrice è residente in un paese diverso dall'impresa acquirente, l'*outsourcing* attiverà un flusso di commercio internazionale di beni intermedi. Questo tipo di flusso commerciale è tanto più probabile che venga attivato quanto più tra i paesi che scambiano esistono standard tecnici comuni, infatti, perché un input intermedio (come potrebbe essere un bullone o un microchip) possa essere impiegato nella produzione un bene finale occorre che questo risponda a delle specifiche tecniche precise. D'altra parte, oltre ai requisiti tecnici, perché un'impresa ricorra all'*outsourcing* occorre che ci sia anche una convenienza economica, ovvero che sia meno costoso acquisire il bene intermedio sul mercato piuttosto che produrlo direttamente.⁹ Se il bene intermedio è prodotto con tecniche di produzione intensive in fattori produttivi relativamente scarsi nel paese dove è collocata l'impresa che richiede l'input intermedio, può effettivamente essere conveniente procurarsi il bene all'estero.

Subfornitura o Subcontrattazione:

Un'impresa può commissionare ad imprese estere la fornitura di beni intermedi prodotti sulla base di specifiche richieste dell'impresa committente, oppure l'esecuzione di specifiche fasi di lavorazione, senza però avere un controllo proprietario sull'impresa estera ma avendo semplicemente dei rapporti contrattuali.

⁹ *Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione* di Lucia Tajoli
https://fondazionemasi.it/public/masi/files/FIP_Lucia_Tajoli.pdf

1.3 L'IMPATTO DELL'OFFSHORING

Al fine di avere un quadro completo circa l'impatto dell'*offshoring*, può risultare conveniente adottare diversi piani di analisi quali, ad esempio, quello dell'impresa-attrice della delocalizzazione, quello dell'economia considerata in generale, quello del consumatore finale e infine quello del consumatore coinvolto.

Dal punto di vista dell'impresa l'*offshoring* può essere considerato come una modalità in grado di apportare benefici in termini di opportunità di risparmio, di riduzione dei costi e di maggiore efficienza. Grazie alla delocalizzazione in Paesi Esteri, le imprese possono contare su un più basso costo del lavoro, in grado di garantire risparmi non trascurabili derivanti dalla riduzione dei costi, l'impatto è quindi considerato in prevalenza positivo, perché facilita l'abbattimento dei costi e quindi la generazione di profitto. Un aspetto critico di questa modalità è che necessita di uno sforzo importante in termini di flessibilità del lavoro, richiede infatti un mercato del lavoro flessibile, dinamico e capace di assorbire e ricollocare in tempi relativamente brevi la forza lavoro delle imprese che hanno deciso di delocalizzare le attività in Paesi Esteri, politiche a sostegno dei lavoratori che perdono il loro impiego e una buona capacità previsionale di lungo periodo che consenta di comprendere le tendenze future per orientare il personale verso nuove specializzazioni e qualificazioni. Sul piano d'analisi dell'economia globale, infatti, l'*offshoring* esercita un impatto ambivalente, ovvero positivo per alcuni aspetti e potenzialmente negativo per altri. Se considerato come una forma di commercio internazionale, si presenta come un'opportunità significativa per la creazione di benessere economico, in particolare per il Paese in cui si delocalizza e contribuisce in modo importante alla crescita dell'export; d'altra parte, può essere considerata una decisione che impatta negativamente sull'economia domestica dei Paesi più ricchi, alimentando, come già accennato, la perdita di numerosi posti di lavoro.

Analizzando quindi il fenomeno dal punto di vista dei lavoratori, la perdita del lavoro, i cambiamenti frequenti a cui i dipendenti sono sottoposti e l'adattamento continuo al rimodellamento delle competenze personali a cui questi sono chiamati per restare al passo col cambiamento, spesso si traduce in preoccupazione ed insicurezza, timore di non trovare una nuova occupazione equivalente alla precedente, anche in termini di salario percepito, rischiando di subire un danno permanente. La categoria più affetta da questa problematica è quella dei lavoratori qualificati e impiegati nel

settore dei servizi, i cosiddetti *white-collar*s, maggiormente coinvolti da scelte di delocalizzazione (ad esempio, i *call-center*).

Un altro aspetto da analizzare, forse il più complesso ed importante, è quello legato all'impatto che l'*offshoring* ha sui consumatori. Possiamo considerarlo come un costo indiretto poiché in grado di intaccare e compromettere le performance d'impresa. Il ruolo del consumatore è fondamentale se si considera che, qualora percepisse la delocalizzazione come negativa, potrebbe decidere di non acquistare i prodotti o i servizi erogati dall'impresa delocalizzata e condizionare altri consumatori ad adottare un comportamento simile, questo perché agli occhi dell'opinione pubblica e del consumatore, l'*offshoring* acquisisce una valenza morale, oltre che strategica ed economica, accompagnata anche da dubbi e perplessità circa gli aspetti legati alla qualità delle produzioni delocalizzate e alla sicurezza dei dati sensibili trasferiti oltre i confini nazionali. A seguito di alcuni studi, si è potuto osservare che alla base della reazione negativa del consumatore sono collegati altri fattori di carattere psicologico, individuati da Durvasula e Lysonski (2009), quali l'etnocentrismo, la predisposizione all'apertura culturale, il livello di patriottismo, la percezione di una possibile minaccia economica e, infine, la possibile perdita di posti di lavoro.

Possiamo quindi sostenere che il consumatore gioca un ruolo molto importante che non può essere sottovalutato o ignorato, bensì deve essere considerato tra gli elementi chiave che contribuiscono all'eventuale decisione di *offshoring*. Quello che l'impresa può fare per minimizzare le reazioni avverse è effettuare specifiche e mirate campagne di comunicazione informando il pubblico circa le decisioni e le motivazioni alla base della delocalizzazione così da ridurre il rischio di boicottaggio e di passaparola negativo.

Occorre avere una visione a 360 gradi dei fenomeni e, per tutti i motivi appena descritti, gran parte della recente letteratura in tema di *offshoring* ha difatti evidenziato come le strategie di esternalizzazione e delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre siano realmente in grado di generare un incremento dei profitti e di creare un vantaggio competitivo sostenibile. È proprio da queste contraddizioni che è quindi possibile partire per osservare ed analizzare il più recente fenomeno di "ritorno": il *Reshoring*.¹⁰

¹⁰ *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione* – Tiziano Bursi, Giovanna Galli

CAPITOLO 2 – IL FENOMENO DEL RESHORING

2.1 IL SIGNIFICATO E L'EVOLUZIONE DEL RESHORING

Diversi studiosi hanno tentato di elaborare una definizione comune rispetto al fenomeno del *reshoring*, fino ad oggi, le proposte elaborate sono accomunate e rese simili dalla presenza di due elementi ricorrenti. Il primo è legato all'imprescindibilità del *reshoring* dall'*offshoring*, ovvero il primo non può esistere senza una precedente fase di delocalizzazione. L'altro elemento distintivo riguarda la "natura correttiva" del fenomeno, che ne giustifica lo sviluppo. Il *reshoring* viene, infatti, spesso presentato come una scelta correttiva di una precedente decisione di *offshoring*.

Il *reshoring* riconosciuto internazionalmente come sinonimo di "rilocalizzazione", viene definito come una scelta volontaria di spostare, in tutto o in parte, le attività produttive in un paese diverso rispetto a quello in cui tali attività erano state precedentemente delocalizzate.

A seconda delle caratteristiche del paese di destinazione, il *reshoring* si può suddividere in *backshoring* e *nearshoring*.

Il *backshoring* (termine spesso utilizzato come sinonimo di *reshoring*) rappresenta il caso in cui la rilocalizzazione abbia come destinazione il paese d'origine.

Il *nearshoring* invece, prevede uno spostamento in un paese geograficamente e culturalmente più vicino a quello del paese d'origine, pur senza riportare le attività all'interno dei confini nazionali.

Più recentemente, il fenomeno in esame è stato analizzato anche da alcuni studiosi statunitensi; tra questi, Ellram (2013) e Gray *et al.* (2013) i quali concordano nel definire il *reshoring* come decisione in cui l'attività produttiva viene "riportata a casa". Essi propongono altresì quattro tipologie diverse di *reshoring*, in base alle forme di governo adottate (in-sourcing vs outsourcing) implementate prima e dopo la decisione di rimpatrio:

a) *in house re-shoring*: quando le attività manifatturiere precedentemente realizzate in strutture estere di proprietà vengono successivamente svolte in strutture nazionali di proprietà della stessa impresa;

b) *outsourced re-shoring*: quando le attività prima svolte da fornitori esteri vengono affidate a fornitori nazionali;

c) *re-shoring for outsourcing*: nel caso in cui la produzione prima svolta in impianti esteri di proprietà dell'azienda viene successivamente affidata a fornitori nazionali;

d) *re-shoring for Insourcing*: attività manifatturiere inizialmente svolte presso fornitori esteri vengono internalizzate in unità produttive domestiche di proprietà dell'impresa.

Il *backshoring* si caratterizza per i seguenti elementi specifici:

- l'ampiezza delle attività rilocalizzate: mentre la de-internazionalizzazione fa riferimento all'intera controllata estera (così come avviene per il disinvestimento internazionale) o ad alcune attività della catena del valore, il *backshoring* riguarda solamente le attività produttive. In questa prospettiva, il fenomeno può quindi essere considerato un caso particolare di de-internazionalizzazione parziale;
- il fatto che il *backshoring* preveda esplicitamente la continuazione dell'attività oggetto della decisione (produzione/fornitura) mentre nel caso di disinvestimento/de-internazionalizzazione la stessa potrebbe anche cessare del tutto;
- la proprietà e le modalità di controllo e governo delle attività di produzione: mentre la de-internazionalizzazione ed il disinvestimento internazionale si riferiscono a dismissioni di unità estere (o di alcune delle loro attività) controllate gerarchicamente dall'impresa, nel *backshoring* l'oggetto della rilocalizzazione può riguardare anche attività svolte da fornitori esterni (sia nella fase *ex ante* che in quella *ex post*);
- la destinazione geografica delle attività che vengono rilocalizzate: mentre nel caso del disinvestimento internazionale la rilocalizzazione delle attività (che di per sé non è strettamente necessaria) può riguardare una qualsiasi collocazione alla scala internazionale, nel *backshoring* è prevista solamente la rilocalizzazione nel paese di origine;

- la volontarietà della decisione strategica, per cui il *backshoring* è il risultato di una scelta deliberata e non la conseguenza di imposizioni da parte di attori esterni.¹¹

Sulla base di queste considerazioni, la definizione di *backshoring* a cui si fa riferimento in questo lavoro identifica questa decisione aziendale come “*una strategia d’impresa - deliberata e volontaria - orientata alla ri-localizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all’estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale*” (Fratocchi et al 2014).

Quasi tutte le analisi, inoltre, concordano sul fatto che vi sia un nesso tra la recente crisi economica e le rilocalizzazioni. La crisi finanziaria mondiale, infatti, ha disincentivato gli investimenti diretti esteri, che risultano in declino dopo il 2008 e ha imposto un controllo più rigido sui costi di produzione (Dachs et al. 2012; Ricciardi et al. 2015).¹² Per queste ragioni, diverse imprese hanno internalizzato lavorazioni precedentemente fatte eseguire esternamente o, in alternativa, accorciato le supply chain ricorrendo a fornitori di prossimità piuttosto che internazionali.¹³

La maggioranza degli studi in materia hanno adottato una prospettiva *firm-side* ed hanno affrontato il fenomeno essenzialmente tramite la lente aziendale. I motivi, o i drivers, alla base del *reshoring* sono numerosi e di diversa natura e non riguardano in modo esclusivo valutazioni di costo. In via generale, la scelta di far rientrare le attività nel Paese di origine viene compiuta quando ci sono cambiamenti nell’economia e nel mercato ospitanti tali da compromettere il vantaggio ottenuto inizialmente attraverso l’*offshoring*.

¹¹ Fonte: <https://docplayer.it/20507444-Delocalizzazione-e-rilocalizzazione-delle-imprese-nel-contesto-della-globalizzazione.html>

¹² P. Savi (2019) Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il *reshoring* e la sua diffusione nel contesto italiano. *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie 14, 2(1): 31-42.

¹³ Fonte: Centro Studi Confindustria 2011

2.2 – I PRINCIPALI DRIVER DEL RESHORING

Tabella 1.2 - I fattori che hanno indotto il *reshoring*: un quadro di sintesi.

Fattori	Motivazioni
Crisi economica	<ul style="list-style-type: none"> Impatto sulle operazioni all'estero Controllo dei costi di produzione
Costi (diretti e indiretti)	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione differenziale salariale tra paesi di origine e destinazione dei flussi di delocalizzazione Aumento costi di trasporto (soprattutto trasporto navale) Aumento costi di coordinamento di <i>supply chain</i> molto estese Aumento costi indiretti nei paesi di delocalizzazione (scarsa qualità delle lavorazioni, normative ambientali più rigide, scioperi e rivendicazioni, normative a tutela del lavoratore ...) Dazi sulle reimportazioni
Logistica (fattori non di costo)	<ul style="list-style-type: none"> Difficoltà di controllare <i>supply chain</i> molto estese Allungamento dei tempi di consegna dei prodotti/semilavorati Effetto "made in" - "country of origin" Vicinanza al cliente
Vantaggi in sede domestica	<ul style="list-style-type: none"> Reti locali, prossimità tra funzioni di ricerca e produzione Produttività più elevata e debole dinamica salariale Controllo proprietà intellettuale Incentivi, sussidi alle imprese che rientrano Riduzione costi dell'energia
Tecnologie Industria 4.0	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione costi di produzione (compreso costo del lavoro) Personalizzazione del prodotto e produzione in piccoli lotti

Fonte: P. Savi (2019) Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il *reshoring* e la sua diffusione nel contesto italiano. *Bollettino della Società Geografica Italiana*.

Come sintetizzato dalla Tabella 1.2, si può decidere di rilocalizzare per diversi motivi, per fattori di costo tipicamente relativi alla manodopera, per le fluttuazioni sfavorevoli dei cambi, oppure a causa di mutamenti nel sistema di tassazione, l'aumento del prezzo del carburante o dell'energia. Si può decidere di delocalizzare anche per ottenere una maggiore efficienza nella gestione del processo produttivo, un maggior controllo di filiera o per abbattere costi e tempi di spedizione e di consegna del prodotto (time-to-market). Secondo gli studiosi è infatti molto difficile riuscire a monitorare e coordinare le attività separate da una notevole distanza geografica, mentale o culturale. Un altro fattore da prendere in considerazione è quello delle dinamiche concorrenziali del mercato ospitante che possono portare a riconsiderare la propria decisione di delocalizzazione e far considerare l'idea di "tornare a casa". Ci sono poi drivers legati alla tecnologia, ovvero se nel paese ospitante non è possibile raggiungere gli standard tecnologici desiderati per esempio per mancanza di lavoro qualificato, risulta più conveniente rilocalizzare l'attività in Patria. Un altro aspetto significativo riguarda la qualità percepita delle produzioni. La carenza di adeguati standard di performance di prodotto e/o la scarsità di lavoratori qualificati

possono portare ad una inadeguata qualità che la domanda dei mercati di destinazione non è disponibile a tollerare. Il mercato spesso associa al “prodotto domestico” una maggiore attenzione nei confronti delle materie prime, un maggior coinvolgimento di lavoratori nazionali, un rispetto più rigoroso delle norme di salvaguardia dell’ambiente e giunge a considerarlo qualitativamente superiore a quello realizzato in altre aree del mondo, infatti, il prestigio esercitato dall’etichetta “Made in” può giocare un ruolo fondamentale. Un altro elemento che può portare ad una scelta di rilocalizzazione sono i diritti di proprietà intellettuale, il trasferimento e l’eventuale perdita di know-how, questo perché quando si effettua una manovra di *offshoring*, c’è il rischio che competenze e conoscenze, cruciali ai fini di un vantaggio competitivo, possano essere replicate e riprodotte da eventuali concorrenti, in particolare nel settore hi-tech. Il problema sussiste in Paesi in cui non vigono norme giuridiche a rigorosa tutela dei diritti di proprietà intellettuale per cui sarebbero a rischio anni di studio e notevoli spese di ricerca e sviluppo con la conseguenza di un mancato ritorno sugli investimenti. Negli anni recenti ci siamo anche trovati a considerare la sostenibilità ambientale come un elemento significativamente importante agli occhi del consumatore. Ci sono poi degli elementi molto importanti che spesso non vengono considerati quando un’impresa sceglie di delocalizzare le proprie attività e vengono chiamati hidden-costs (i cosiddetti costi “nascosti”). Secondo la classificazione proposta da Leibl, Morefield e Pfeiffer (2011), gli hidden-costs si dividono in costi diretti (ad esempio, relativi agli spostamenti, alle traduzioni, al trasporto) e costi indiretti (ad esempio, legati alla bassa produttività, ai problemi di qualità, al tasso di cambio, alle differenze culturali) e rappresentano una tra le motivazioni principali per cui si è “costretti” ad un rientro in Patria.¹⁴

Portando qualche dato come testimonianza, notiamo grazie al progetto denominato “European Reshoring Monitor” che dal 2011, circa 250 aziende hanno avviato progetti di rilocalizzazione in Europa o nel proprio Paese di origine, di cui circa 140 hanno portato a termine il processo entro il 2020, per un totale di 12.840 nuovi posti di lavoro creati o da creare secondo le proiezioni. La maggior parte dei casi di reshoring fa riferimento al settore manifatturiero (86%). Le aziende impegnate in questo cambio di rotta operano principalmente in industrie high-tech (macchinari ed equipaggiamenti 8%, computer/elettronica/prodotti ottici 15%, equipaggiamento per trasporti/logistica 7%, ecc.). A livello dimensionale, nel 60% dei casi si tratta di aziende con più di 250 addetti. Se analizziamo i

¹⁴ P. Savi (2019) Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il *reshoring* e la sua diffusione nel contesto italiano. *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie 14, 2(1): 31-42.

dati a livello territoriale, il numero maggiore di casi di rilocalizzazioni proviene da aziende basate nel Regno Unito (17%), Italia (15%), Francia (14%), Danimarca (8%), Norvegia (8%) e Germania (7%). Sebbene spesso si faccia riferimento a produzioni nei Paesi asiatici, in realtà il 47% dei casi analizzati si riferisce ad aziende che hanno rilocalizzato da nazioni dell'Area Economica Europea (EEA), soprattutto dalla Polonia e Germania, contro un 42% da Asia, Cina in primis.

Le ragioni a favore di questa strategia scelta sono state molteplici: riorganizzazione globale dell'azienda (24%), tempi di consegna (22%), effetto "Made in" legato ai marchi ed ai nuovi trend (16%), maggiore automazione dei processi in loco (20%), problemi di qualità (19%), problemi doganali, implementazione di strategie basate su innovazione di prodotto/processo in loco per evitare dispersione di know-how, incrementare la produzione locale, maggiore protezione della proprietà intellettuale, costi della logistica, prossimità a consumatori (17%) e fornitori locali, incremento del costo del lavoro in vari Paesi.¹⁵

Misurare le dimensioni, la diffusione geografica e gli effetti del *reshoring* non è cosa semplice, è possibile tuttavia individuare alcuni percorsi metodologici che sono:

- Raccolta di casi di *reshoring* da più fonti come le pubblicazioni accademiche, stampa economica e generalista, rapporti di società di consulenza aziendale (per esempio, Boston Consulting Group, A.T. Kearney, KPMG, ecc.), rapporti e documenti di organizzazioni internazionali (UNCTAD, Unione Europea, ecc) e di istituzioni locali, testimonianze dirette di singoli imprenditori e rappresentanti delle associazioni di categoria, blog, siti internet delle imprese e altro. Queste notizie, soprattutto quelle trovate nei blog e nei media, sono notizie che vanno verificate e sebbene non consentano di generalizzare i risultati, permettono di "contare" i casi di *reshoring* e, come passaggio ulteriore, di costruire delle banche dati, organizzando le informazioni per paese di delocalizzazione e di rientro, settore produttivo, dimensione aziendale, motivazione, modalità e anno di rientro. Nell'adottare questa metodologia di analisi c'è il rischio di non considerare imprese le quali non hanno richiamato l'attenzione mediatica e degli studiosi stessi o di imprese che non hanno voluto rendere pubbliche le loro decisioni di rientro in patria. Questa metodologia ha comunque consentito di creare banche dati utili al fine di avere una stima del fenomeno su scala internazionale anche se approssimativa: la banca dati del gruppo di ricerca Uni-CLUB Mo-

¹⁵ Il sole 24ore – Articolo sul *reshoring* scritto da Econopoly.

Re Back-reshoring, al momento la fonte di informazioni più dettagliata per valutare non solo le dimensioni ma anche le caratteristiche del *reshoring* a scala mondiale; lo European Reshoring Monitor di Eurofound, per i paesi europei, che però raccoglie i dati solo a partire dal 2014; i data base della Reshoring Initiative e della società di consulenza ATKearny, per gli Stati Uniti. Ricercatori, istituti di ricerca pubblici e privati, società di consulenza, camere di commercio, associazioni di categoria hanno cercato di quantificare il *reshoring* anche attraverso indagini su campioni di imprese. In questo caso, la possibilità di generalizzare i risultati dipende, oltre che dalla metodologia statistica utilizzata, dall'ampiezza del campione non solo in termini di numero di aziende ma anche di dimensione spaziale.

- Indagini strutturate come quelle del Fraunhofer Institute di Karlsruhe che hanno coinvolto oltre 3.000 imprese europee (Dachs, Zanker 2015), sicuramente più realistiche rispetto agli studi che prendono in esame campioni non statisticamente significativi di poche decine di imprese.
- E una terza opzione è quella di riprendere gli stessi indicatori con cui, nei decenni scorsi, si cercava di quantificare la presenza della delocalizzazione produttiva e leggerli da un'altra prospettiva, ovvero analizzando l'andamento di alcuni indicatori, come gli investimenti diretti esteri, l'occupazione e soprattutto i flussi del commercio internazionale, in particolare dei beni intermedi, poiché, qualora ci fosse un'inversione di tendenza nella dinamica di questi indicatori, potrebbe rappresentare il segnale indiretto di fenomeni di rientro delle produzioni.¹⁶

Risulta comunque molto complesso stabilire, su questi indicatori, il nesso di causa-effetto, ad esempio, è difficile stabilire se la contrazione degli investimenti diretti esteri che si è registrata a livello mondiale dopo il 2007 sia dovuta alla crisi economica globale o al *reshoring*. Allo stesso modo, la diminuzione degli scambi di beni intermedi degli ultimi anni può indicare sia un rallentamento dei processi di *offshoring* che l'esistenza di operazioni di *reshoring* (ILO, 2015).

¹⁶ *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione* – Tiziano Bursi, Giovanna Galli

2.3 L'IMPATTO DEL RESHORING

L'impatto del *reshoring* nel lungo periodo non è ancora definito in modo chiaro, gli studi effettuati richiedono ancora uno sforzo notevole vista la natura recente di questo fenomeno, sicuramente come già accennato si possono individuare alcuni effetti positivi, per esempio l'aumento dei posti di lavoro nel Paese di origine in cui l'impresa torna a produrre. Per citare alcuni esempi, si stima che, grazie al *reshoring*, nel 2015 negli Stati Uniti siano stati creati 67.000 nuovi posti di lavoro nel settore manifatturiero (Fleming, 2016). In Gran Bretagna, invece, è stato condotto uno studio (Powley, 2014) che ha previsto un aumento di 200.000 posti di lavoro distribuiti nell'arco di dieci anni sempre legati a scelte rilocalizzative delle imprese. E questa diciamo che è la conseguenza più tangibile ed evidente.¹⁷ Ci sono poi dei fattori molto importanti da considerare che riguardano l'impatto in termini di influenza che questo fenomeno ha sugli stakeholders dell'impresa che decide di rilocalizzare le proprie attività nel paese di origine. Infatti, implementare una strategia di *reshoring*, sicuramente oltre ad essere vista come una decisione di carattere strategico ed economico, viene spesso vista come una scelta di carattere etico e morale. Più in dettaglio è stato dimostrato come la scelta di rilocalizzazione è spesso accompagnata da valutazioni positive poiché viene associata alla volontà di fermare lo sfruttamento del lavoro nei paesi sottosviluppati o di cessare il ricorso a normative ambientali sicuramente agevolanti ma poco stringenti di molti Paesi esteri meta di delocalizzazione. L'opinione pubblica gioca quindi un ruolo molto importante che porta l'impresa ad essere considerata come degna di apprezzamento e sostegno. Altro elemento importante che influisce sulla percezione dell'impresa è rappresentato dal concetto di soddisfazione sul lavoro, la cosiddetta *job satisfaction*, pilastro della letteratura organizzativa, la quale consente di conseguire obiettivi strategici attraverso l'indice di gradimento del dipendente nei confronti del ruolo ricoperto all'interno dell'impresa. In particolare, gli studiosi individuano cinque elementi: la retribuzione, la natura del lavoro, le procedure operative della mansione, il tipo di supervisione e l'ambiente. Il concetto di soddisfazione gioca un ruolo primario poiché influisce in modo importante al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione di appartenenza dove i suoi membri non solo sono più produttivi e soddisfatti ma anche disposti a mantenere il rapporto di lavoro, abbassando il rischio di frequenti turnover. Concludendo possiamo quindi affermare che se gli individui attribuiscono la decisione di rilocalizzazione nel Paese di origine a motivazioni intrinseche ovvero altruistiche (ad esempio, come il desiderio di prendere in considerazione il

¹⁷ *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione* – Tiziano Bursi, Giovanna Galli

benessere della comunità), allora saranno più propensi a percepire positivamente la scelta sviluppando emozioni positive, quindi comportamenti favorevoli nei confronti dell'impresa.

2.4 ANALISI DEL FENOMENO IN ITALIA

Ad oggi capita spesso di sentir parlare della fine della *Age of Globalization*, sancita dalla pandemia relativa al covid-19 e dalle tensioni internazionali con la Russia. Ma il fenomeno del *reshoring*, cioè del rientro delle attività produttive o della catena di fornitura in precedenza delocalizzate in altri Paesi, non segna l'abbandono della globalizzazione, quanto un'importante riorganizzazione dei processi industriali, cominciata già prima del 2020.

Si tratta di un fenomeno in crescita, anche se al momento ancora limitata, che in Europa tocca soprattutto la manifattura hi-tech, con l'Italia tra i primi Paesi per numero di casi. E che non comporta però automaticamente il “rimpatrio” (*backshoring*) di attività dall'estero, ma che suggerisce ad esempio la rilocalizzazione in un Paese vicino (*nearshoring*) o la diversificazione in più Paesi, proprio per evitare la concentrazione della produzione o delle forniture in singole aree geografiche.




















Grazie ad un sondaggio condotto dal gruppo di lavoro Re4it (re-attract and recover by researching reshoring for Italy) in collaborazione con il Centro Studi Confindustria, possiamo osservare dei risultati interessanti: su 404 rispondenti al 20 ottobre 2021 è risultato che 303 imprese (pari al 75% del totale dei rispondenti) avevano acquistato forniture (totalmente o parzialmente) da imprese estere. Di queste, risulta che 70 imprese – cioè il 23% – ha realizzato (in percentuale variabile) un *backshoring* delle proprie forniture negli ultimi cinque anni. Infine, una percentuale non trascurabile, il 10% delle 70 imprese che ha rilocalizzato in Italia la propria fornitura, ha optato per riconfigurarla interamente su base nazionale. I settori a maggiore concentrazione di imprese che hanno rilocalizzato in Italia i propri fornitori sono l'alimentare e il tessile; quasi il 50% delle imprese di questi settori che avevano effettuato l'*offshoring* di fornitura ha modificato la propria scelta. Analizzando la distribuzione anche per classi dimensionali delle imprese rispondenti, emerge che più della metà (51%) delle imprese che hanno fatto ricorso all'*offshoring* di fornitura sono di dimensione media, mentre tra quelle piccole la percentuale è pari al 40% e la restante quota è divisa in parti uguali tra le due classi estreme, ossia le micro e le grandi.

Ovviamente la quota di *backshoring* va misurata come rapporto tra il numero di aziende che hanno rilocalizzato la fornitura presso fornitori locali e il numero totale delle aziende che avevano in precedenza effettuato processi di offshoring, escludendo dal denominatore del rapporto tutte le imprese che si siano sempre rifornite solamente da fornitori italiani. Naturalmente, l'indicatore potrà coprire un orizzonte temporale di breve, medio o lungo termine, a seconda della finestra di osservazione considerata (x anni nella formula riportata di seguito):

Backshoring di fornitura =

N° aziende che hanno riportato in Italia la fornitura negli ultimi x anni / N° aziende che hanno delocalizzato la fornitura in paesi esteri

Tabella 2.2: Distribuzione settoriale delle imprese rispondenti.

	In % delle imprese con forniture estere	Distribuzione delle imprese con <i>backshoring</i> di fornitura		
		In % del totale delle imprese con <i>backshoring</i> di fornitura*	In % del totale delle imprese con forniture estere	In % delle imprese dello stesso settore con forniture estere
 Macchinari, apparecchiature e loro riparazioni	25,4%	30,0%	6,9%	27,3%
 Alimentari e bevande	5,0%	10,0%	2,3%	46,7%
 Industria tessile	4,3%	8,6%	2,0%	46,2%
 ICT, elettronica, elettromedicali	6,9%	7,1%	1,7%	23,8%
 Prodotti in metallo	10,2%	5,7%	1,3%	12,9%
 Appar. elettr. e non per uso domestico	4,6%	5,7%	1,3%	28,6%
 Gomma e materie plastiche	5,3%	4,3%	1,0%	18,8%
 Altri mezzi di trasporto	3,3%	4,3%	1,0%	30,0%
 Altre industrie manifatturiere	2,3%	4,3%	1,0%	42,9%
 Prodotti chimico-farmaceutici	8,6%	4,3%	1,0%	11,5%
 Abbigliamento e calzature	3,6%	4,3%	1,0%	27,3%
 Mobili e prodotti in legno	4,3%	2,9%	0,7%	15,4%
 Prodotti di carta	2,6%	1,4%	0,3%	12,5%
 Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2,3%	1,4%	0,3%	14,3%
 Metallurgia	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%
 Minerali non metalliferi	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%
 Commercio all'ingrosso	2,6%	4,3%	1,0%	37,5%
 Servizi alle imprese	2,0%	1,4%	0,3%	16,7%
 Costruzioni	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Numero di imprese e loro %	303	70	23%	23%

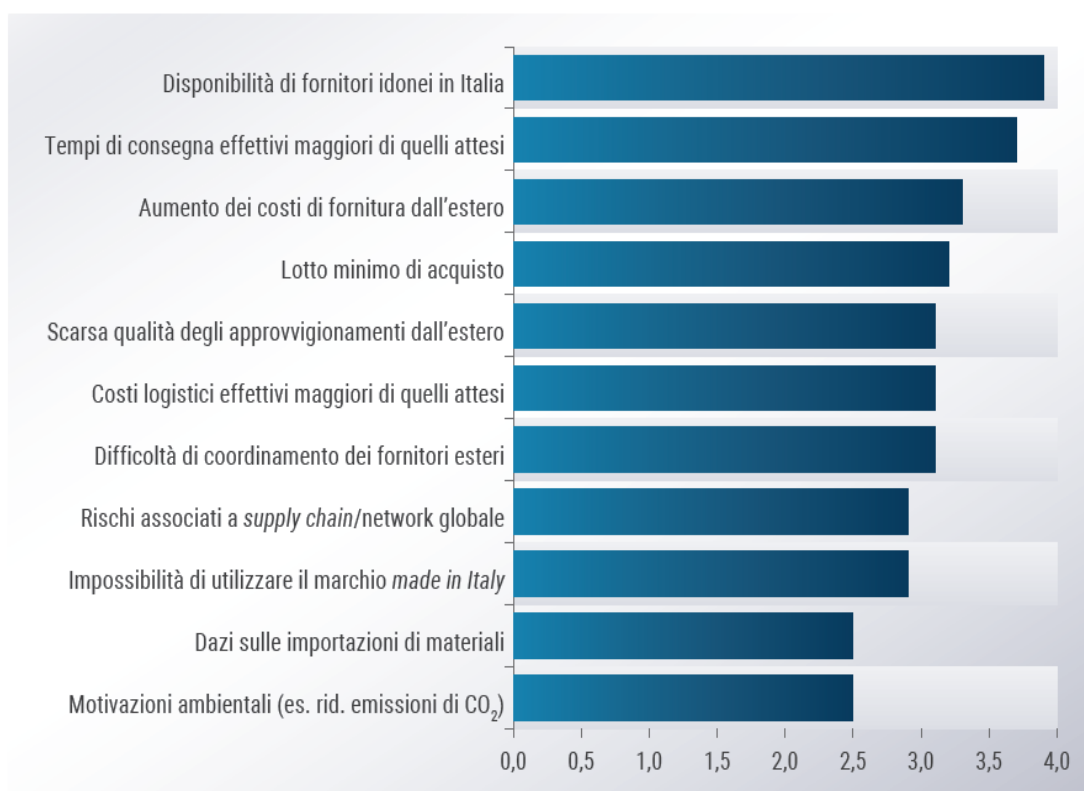
* Ordinati in senso decrescente rispetto alla distribuzione % delle imprese con *backshoring* delle forniture.

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

Le motivazioni che sono alla base dell'iniziativa di rientro (parziale o totale) delle forniture estere nel territorio italiano possono essere osservate nella figura n.2.2 che mostra la media delle valutazioni attribuite alle diverse motivazioni sottostanti alla scelta di *backshoring* delle forniture.

E ci indica nello specifico, le principali motivazioni che hanno spinto le imprese a rilocalizzare in Italia l'acquisto di materiali negli ultimi cinque anni.

Figura 2.2 - le principali motivazioni che hanno spinto le imprese a rilocalizzare in Italia l'acquisto di materiali. (Media dei punteggi ottenuti; 1=non rilevante, 5=molto rilevante)



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

Come possiamo vedere è stata utilizzata una scala Likert, è interessante notare che al primo posto tra le motivazioni presenti nella graduatoria abbiamo la “disponibilità di fornitori idonei in Italia”, questo significa che la passata esternalizzazione non ha determinato la scomparsa di reti di fornitura nell’ambito in cui l’impresa opera e che, anzi, i fornitori locali costituiscono

tuttora un asset competitivo. Analizzando poi il secondo dei motivi che spiegano il rientro, ovvero la possibilità di abbattere i tempi di consegna, ci fa capire e ci dà conferma di come in realtà la fornitura nazionale sia rimasta efficiente sul piano operativo.

In fondo alla graduatoria troviamo poi i motivi “ambientali” e l’esistenza di dazi all’importazione degli input oggetto di rientro che confermano il *core* della questione che, come risulta anche dalle altre motivazioni che compaiono nel grafico, è rappresentato dalla maggiore efficienza produttiva garantita dalle catene di fornitura nazionali.¹⁸

¹⁸ Fonte: Centro Studi Confindustria-Rapporto scenari industriali 2021
https://www.confindustria.it/wcm/connect/d6b35a62-778d-4799-b982-85b7ccca2ec4/Rapporto_Scenari_industriali_CSC_201121_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-d6b35a62-778d-4799-b982-85b7ccca2ec4-n.Bh8UC

CONCLUSIONE

Questo elaborato ha avuto lo scopo di mettere in luce due fenomeni ad oggi molto discussi. Nonostante le differenze strutturali che caratterizzano questi due fenomeni, alla base di entrambi sono individuabili una serie di moventi comuni di carattere strategico. Spesso le imprese ricorrono a questo tipo di strategie per motivi legati al raggiungimento di maggiore efficienza, finalizzata all'abbattimento dei costi di produzione e gestione. Se l'*offshoring* è stato guidato soprattutto dalla manodopera a basso costo, il *reshoring* va incontro ad esigenze più ampie che abbracciano la sfera del livello di servizio al cliente.

L'errore più grande di chi ha attuato strategie di *offshoring* è stato quello di trascurare la visione globale del problema, non considerando costi e benefici totali, ma concentrandosi principalmente sui soli fattori di attrazione più evidenti, principalmente il basso costo della manodopera e le facilitazioni normative. In realtà, a dispetto delle aspettative, per le imprese delocalizzatrici, i costi di trasporto, di coordinamento e di logistica sono risultati determinanti nella determinazione dei profitti, ovviamente più ingenti per le imprese con impianti produttivi fuori confine.

Infatti, se fino a qualche anno fa delocalizzare la produzione in Asia era vista come una scelta sicuramente conveniente dal punto di vista dei costi (la Cina era considerata la fabbrica del mondo) oggi non è altrettanto vero: il costo del lavoro sta aumentando e i costi di produzione stanno diventando proibitivi. Ne deriva che per alcune aziende il differenziale di costo tra operare onshore o offshore è trascurabile e il divario si assottiglia di anno in anno. Ad incidere sulla scelta di "rientro" ha sicuramente ruolo decisivo la situazione geopolitica attuale, in quanto cambia sempre più velocemente: guerre, Brexit, sanzioni, lockdown e altre misure sanitarie legate alla pandemia. Infatti, la pandemia e il blocco dell'attività produttiva che ne è scaturito, hanno messo in evidenza due aspetti positivi della rilocalizzazione manifatturiera e di fornitura: la possibilità di accrescere il controllo della catena produttiva e quella di cogliere opportunità di mercato derivanti dalla creazione di nuova domanda (in particolare per prodotti ad alto valore aggiunto e ad elevato contenuto di *made in* precedentemente posti fuori mercato dalla concorrenza dei paesi *low cost*).

Dopo aver analizzato tutti gli aspetti caratterizzanti dei due processi, osservati in letteratura da diversi punti di vista, non sarebbe comunque possibile poter dire che la rilocalizzazione possa essere la soluzione strategica migliore per tutte le imprese, l'ipotesi più plausibile è che, per

alcune zone e per alcuni ambiti, rimarrà più conveniente la delocalizzazione, mentre per altri sarà più vantaggioso rientrare.

Possiamo dunque affermare che i due processi appaiono ancora entrambi presenti, in perenne trasformazione e destinati a convivere. La migliore strategia da percorrere è sicuramente quella di osservare i continui cambiamenti del mondo con occhio vigile ed essere pronti ad adattarsi velocemente tanto quanto veloci sono i cambiamenti nell'economia contemporanea.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. Ilan Alon, Eugene Jaffe, Beatrice Luceri, Christiane Prange, Donata Vianelli , *Marketing internazionale – Strategie, Principi e Applicazioni*.
2. Borsa Italiana, 2011, definizione di “*Joint Venture*”,
3. Luca Tajoli, “*Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione*”.
4. Bursi, Giovanna Galli - *Offshoring e reshoring nelle strategie di internazionalizzazione* Tiziano.
5. Elsevier, Luciano Fratocchi, Carmela Di Mauro, Paolo Barbieri, Guido Nassimben, Andrea Zanoni, January 2014, “*When manufacturing moves back: Concepts and questions*”.
6. P. Savi (2019) Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il *reshoring* e la sua diffusione nel contesto italiano. *Bollettino della Società Geografica Italiana*.
7. Gene M. GROSSMAN Elhanan HELPMAN, *Outsourcing in a global economy*, National Bureau of Economic Research WORKING PAPER SERIES, 2002.
8. Gianpaolo BARONCHELLI, *La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE all’offshoring*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.
9. Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A. (2014). *Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*”.
10. PwC (2015). Reshoring: keep calm and go back home, 7° Luxury Summit, *Il vero lusso è il “made in Italy”*, 10 giugno.
11. Istat (2021), Il mercato del lavoro, *Statistiche Flash*, 13 settembre.
12. Banca d’Italia (2021), *Bollettino Economico*.
13. Banca d’Italia (2021), *Rapporto sulla stabilità finanziaria*.
14. Luciano FRATOCCHI, Guido NASSIMBENI, Marco SARTOR, Alessandro ANCARANI, Carmela DI MAURO, Andrea ZANONI, Paolo BARBIERI, Matteo VIGNOLI (Uni-CLUB MoRe Back-shoring), *Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What it is Changing after the Financial Crisis?*.

15. <https://www.lededizioni.com/lededizionallegati/baronchelli375.pdf>
16. <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/joint-venture160.htm>
17. <https://it.wikipedia.org/wiki/Esternalizzazione>
18. [https://it.wikipedia.org/wiki/Delocalizzazione_\(economia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Delocalizzazione_(economia))
19. <https://www.confindustria.it>
20. <https://riviste.fupress.net/index.php/bsgi/article/view/801>
21. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/content/unioni-doganali>
22. <http://www.alpcub.com/delocalizzare.pdf>
23. <https://docplayer.it/20507444-Delocalizzazione-e-rilocalizzazione-delle-impresenel-contesto-della-globalizzazione.html>
24. https://www.researchgate.net/publication/50359204_How_Offshore_Outsourcing_is_Perceived_Why_Do_Some_Consumers_Feel_More_Threatened
25. <https://reshoring.eurofound.europa.eu/research-team>
26. https://www.confindustria.it/wcm/connect/d6b35a62-778d-4799-b982-85b7ccca2ec4/Rapporto_Scenari_industriali_CSC_201121_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-d6b35a62-778d-4799-b982-85b7ccca2ec4-n.Bh8UC
27. <https://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>

28. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/06/01/reshoring-globalizzazione-pandemia/>
29. <https://www.ilsole24ore.com/art/reshoring-sotto-esame-modelli-diversi-base-settori-e-motivazione-AEQkZS1C>
30. <https://www.ilsole24ore.com/art/reshoring-e-sicurezza-filiere-nuova-agenda-le-imprese-AE2AifUB>