

STRATEGIE DI BACK-RESHORING IN ITALIA: VANTAGGI COMPETITIVI PER LE AZIENDE, OPPORTUNITA' DI SVILUPPO PER IL PAESE

Antonio RICCIARDI<sup>1</sup>, Patrizia PASTORE<sup>2</sup>, Antonio RUSSO<sup>3</sup>, Silvia TOMMASO<sup>4</sup>

**SOMMARIO**

Il paper approfondisce motivazioni e modalità operative delle strategie di back-reshoring di processi industriali precedentemente affidati a fornitori esteri o localizzati all'estero, valutandone l'impatto strategico sulla gestione aziendale, anche mediante lo studio di casi.

Sulla base della letteratura e delle informazioni rinvenibili dalle evidenze empiriche anche a livello internazionale, il contributo analizza i fattori che determinano le scelte di rilocalizzazione, valuta i vantaggi ma anche i rischi che le aziende che implementano tali strategie possono incontrare segnalando alcuni interventi di politica industriale che potrebbero favorire la rilocalizzazione anche in Italia di produzioni in precedenza delocalizzate.

I risultati preliminari suggeriscono che le strategie di back-reshoring, sostenute da opportune scelte di politica industriale, generano ricadute positive sia a livello Paese che di singola azienda ma presentano anche costi rilevanti per l'organizzazione, in quanto richiedono di gestire il cambiamento strategico, di reintegrare la conoscenza e sviluppare nuove capacità e competenze.

---

<sup>1</sup> Università della Calabria, Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche, Ponte P. Bucci, Cubo 3C, 87036, Arcavacata di Rende CS, email:antonio.ricciardi@unical.it (corresponding author).

Università della Calabria, Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche, Ponte P. Bucci, Cubo 3C, 87036, Arcavacata di Rende CS, email:patrizia.pastore@unical.it..

<sup>3</sup> Università degli Studi di Messina, Dipartimento di Scienze giuridiche e Storia delle istituzioni, Piazza XX settembre, 4, 98122 Messina, e-mail: antonio.russo@unime.it.

<sup>4</sup> Università della Calabria, Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche, Ponte P. Bucci, Cubo 3C, 87036, Arcavacata di Rende CS, email:silvia.tommaso@unical.it.

## 1. Introduzione<sup>5</sup>

Nell'economia globalizzata dove la tecnologia, le infrastrutture, il capitale e i mercati sono altamente dispersi e i mercati dei beni e gli impianti di produzione possono essere ovunque (Friedman, 2006), l'industria italiana ha partecipato ai processi di divisione internazionale della produzione con un ricorso significativo al decentramento di attività produttive all'esterno dell'azienda (outsourcing), soprattutto all'estero (offshoring). Negli anni recenti, tuttavia, seguendo un trend a livello globale, alcune aziende italiane stanno ripensando i modelli produttivi improntati sui vantaggi dell'offshoring e stanno riportando nei territori di origine le attività produttive. Il lavoro analizza le cause e le modalità concrete di attuazione delle strategie di *back-reshoring* implementate da aziende italiane che, dopo avere delocalizzato la produzione (totalmente o parzialmente, direttamente o presso fornitori) in Paesi emergenti a basso costo (Europa centro-orientale, Balcani, bacino del Mediterraneo, Sud-Est asiatico), hanno deciso di rilocalizzare in Italia (*back-reshoring*) o di riavvicinare in Paesi limitrofi (*near-shoring*) produzioni/attività in precedenza affidate in offshoring (Fratocchi *et al.*, 2014a). Si tratta di un fenomeno non certamente nuovo, essendo documentato già dagli anni Ottanta (Mouhoud 2007), che coinvolge imprese multinazionali (tra le altre, Apple, General Electric, Philips, Caterpillar, Ford, Renault, Ikea) e numerose piccole e medie imprese che operano in una serie differenziata di settori ma che ha subito un'accelerazione negli ultimi anni per diverse cause: l'attenuarsi dei vantaggi di costo di alcune economie asiatiche (Wu, Zhang, 2013); il cambiamento dei modelli di domanda e/o di competitività su base locale (UNCTAD, 2013, 26); la crisi finanziaria globale (Baldwin, 2009; McDermott, 2010; Engel, Procher, 2010) che ha causato un numero crescente di dismissioni di investimenti diretti esteri<sup>6</sup> e di operazioni di rimpatrio (totale o parziale) di attività produttive da parte delle imprese occidentali. Sebbene non si disponga ancora di un quadro completo della reale dimensione del fenomeno, l'osservazione empirica dimostra che si tratta di un fenomeno rilevante, che segnala l'emergere di dinamiche in controtendenza rispetto alle predominanti spinte all'*off-shoring*, che hanno indotto consistenti processi di deindustrializzazione in tutti i Paesi avanzati nell'ultimo ventennio (Moretti 2014). La mobilità internazionale delle aziende rappresenta un fenomeno collaterale e, nel contempo, strettamente connesso al processo di globalizzazione (Navaretti, Venables 2006). L'intensificazione delle relazioni commerciali internazionali ha aperto nuovi scenari operativi che hanno stimolato la mobilità globale delle aziende occidentali: intere produzioni (soprattutto quelle a minore valore aggiunto) sono state trasferite dalle aree centrali di vecchia industrializzazione verso i Paesi in via di sviluppo i quali, oltre a presentare condizioni di costo particolarmente vantaggiose, consentono un uso flessibile della forza lavoro. Queste scelte strategiche hanno trasformato una serie di settori produttivi in precedenza su base nazionale in reti globali di progettazione, produzione e distribuzione (Coe *et al.*, 2008) attraverso l'inserimento delle imprese in catene globali del valore (Gereffi, Fernandez-Stark, 2011), estese su più Paesi e mercati, coordinate da importanti produttori leader (prevalentemente multinazionali) nei settori di riferimento che hanno, invece, continuato a gestire in proprio le attività a maggior valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione e design, marketing, ecc.) e ad assumere la funzione di trasmettitori di conoscenza avanzata, tecnologica e manageriale (Grossman, Rossi-Hansberg, 2008; Giunta, Scalera, 2007; Arrighetti, Traù, 2008; Tate *et al.*, 2014; Bailey, De Propris, 2014)<sup>7</sup>.

Le scelte delocalizzative rispondono prevalentemente a strategie di riduzione e contenimento dei costi con riferimento a fattori specifici del luogo di produzione prescelto: aliquote fiscali, tariffe su importazioni e esportazioni, lavoro a basso costo e poco sindacalizzato, costi energetici, tassi di conversione della valuta (Gray *et al.*, 2013); in misura minore, a tentativi di penetrazione dei mercati emergenti (Mutinelli, Piscitello,

---

<sup>5</sup> Lavoro svolto da Antonio Ricciardi.

<sup>6</sup> Tali dismissioni hanno assunto la forma di cessioni totali o parziali di consociate estere da parte delle imprese madri, di riduzioni di investimenti azionari da parte delle imprese madri nelle loro affiliate estere, di completa chiusura delle filiali.

<sup>7</sup> Questo fenomeno è indicato come nuova globalizzazione. «L'azienda X ha il suo quartier generale in Canada, la sua funzione di ricerca e sviluppo negli Stati Uniti, confeziona i suoi prodotti in Cina usando parti fatte in India, vende su mercati europei, offre servizi post-vendita dalla Thailandia. In ogni Paese vi è una impresa specializzata in un compito preciso, ciascuno svolto meglio che se a occuparsene fosse un'unica impresa multi-funzioni» (Accetturo *et al.*, 2011, 7).

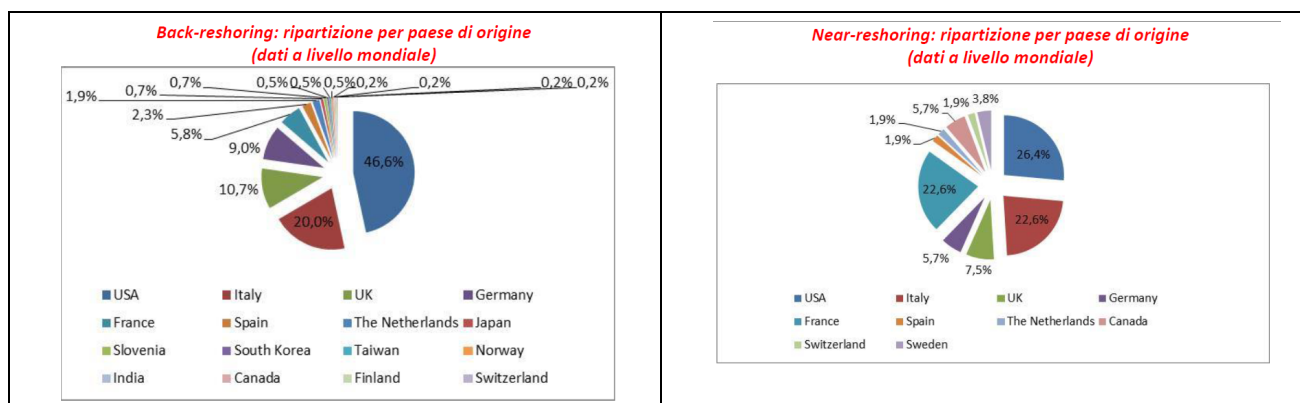
1997). In particolare, sono le caratteristiche istituzionali del mercato del lavoro a rappresentare la principale variabile presa in considerazione nelle scelte localizzative delle multinazionali occidentali, alla continua ricerca dei mercati del lavoro più flessibili (Wilkinson *et al.*, 2014). Tuttavia, l'evoluzione delle condizioni di contesto nei Paesi ospitanti (in particolare, aumento del costo del lavoro, scarsa qualità dei processi produttivi e degli output che ne derivano, violazioni di segreti industriali e commerciali) ha affievolito nel corso degli ultimi anni i vantaggi comparativi del luogo (Sirkin *et al.*, 2011, 2012) e gli ipotizzati risparmi sui costi sono stati erosi dai maggiori costi transazionali, di coordinamento e controllo dando avvio ad una nuova fase delle strategie di rilocalizzazione delle produzioni, questa volta, però, di ritorno o di riavvicinamento verso il Paese d'origine della casa madre (Ellram *et al.*, 2013b; Dachs, Kinkel, 2013; Kinkel, 2012, 2014)<sup>8</sup>. Questa tendenza è stata rafforzata, inoltre, da un cambiamento strategico attuato dalle imprese che fondano la propria mission e il proprio vantaggio competitivo su eccellenza e differenziazione: queste ultime hanno abbandonato forme di competizione basate sul prezzo per riorientare le proprie strategie e riorganizzare le proprie attività su fattori quali l'alta innovatività e il design dei prodotti, la sicurezza dei processi, la vicinanza al cliente e la conseguente maggiore rapidità e flessibilità di risposta al mercato. Questo riposizionamento strategico è stato determinato anche dai nuovi modelli di consumo di alcuni Paesi emergenti che, anche grazie ai consistenti flussi di investimenti esteri diretti determinati dalle delocalizzazioni, hanno sperimentato, negli ultimi decenni, una rapida crescita economica. Collateralmente, l'espansione economica ha determinato l'ascesa, in questi Paesi, di una nuova classe di consumatori, disposti a corrispondere un *premium price* per prodotti di qualità, con marchi riconosciuti e "made in". Si assiste pertanto ad un fenomeno ancora poco indagato: le aziende occidentali dopo aver delocalizzato nei Paesi emergenti favorendone la crescita economica sono indotte a rilocalizzare in patria la loro produzione per rispondere più efficacemente ai nuovi stili di consumo.

Si tratta in ogni caso di una decisione strategica, relativa ad una fase del più complessivo processo di internazionalizzazione delle imprese (Benito *et al.*, 2011, 808; Fratocchi *et al.*, 2014a, 56) scaturita dal deterioramento nel tempo di vantaggi di proprietà, localizzazione e internalizzazione e non di un 'semplice' meccanismo di correzione di errori manageriali commessi all'atto della decisione di off-shoring iniziale, come concettualizzato da Kinkel, Maloca (2009). Al riguardo, la rilocalizzazione delle produzioni è un importante argomento di dibattito in corso in diversi Paesi, tra cui Stati Uniti, dove questo fenomeno è più diffuso (Lipscomb, 2011; Ellram *et al.*, 2013a, 2013b; Gray *et al.*, 2013, Tate, 2014), Germania (Holz, 2009; Dachs, Kinkel, 2013; Kinkel 2012, 2014), Regno Unito (Merlin-Jones, 2012; Ellram *et al.*, 2013b) e Italia (Fratocchi *et al.*, 2014b). Sotto il profilo quantitativo (Fig.1), nel 2014 si sono registrati circa 300 i casi di back-shoring, quintuplicati in quattro anni -erano stati 28 nel 2010 (Fratocchi *et al.*, 2014b). In particolare, dei 294 casi analizzati relativi a 254 imprese (25 delle quali hanno realizzato più di un rientro), 141 riguardano aziende statunitensi, la maggior parte delle quali ha lasciato la Cina (88 operazioni di back-shoring), o altri Paesi asiatici (37), mentre poche aziende hanno lasciato l'America Centro-meridionale (8 operazioni), l'Europa occidentale (5), l'Europa dell'Est (2) e l'America Settentrionale (1). Al secondo posto di questa classifica si colloca l'Italia, con 60 operazioni back-shoring: 21 dalla Cina, 19 dall'Europa dell'Est e 10 dall'Europa occidentale, 8 da altri Paesi asiatici, 2 dal Nord America. La Germania, con 39 operazioni di back-shoring, ha abbandonato Europa dell'Est (19 operazioni), Europa Occidentale (10), Cina (8) ed altri Paesi asiatici (6) America Centro-meridionale (5) e Nord America (1). Ben 10 sui 20 casi di back-shoring francesi provengono dalla Cina e 5 provengono dall'Europa dell'Est. Al primo posto tra i Paesi "abbandonati" dalle aziende figurano la Cina, con 150 casi, seguita dagli altri Stati asiatici (58 casi) e dall'Europa dell'Est (38 casi). Delle 294 operazioni di back-shoring analizzate, la maggior parte riguardano aziende appartenenti al settore

<sup>8</sup> Tale riorientamento strategico è dovuto anche alle conseguenze della crisi finanziaria globale particolarmente intensa negli anni 2008-2014. Quest'ultima, provocando un collasso dell'interscambio mondiale (Cattaneo *et al.*, 2010), ha colpito più duramente le imprese maggiormente coinvolte in catene internazionali del valore mentre le imprese meno esposte agli scambi internazionali ma con una struttura produttiva diversificata e terzariizzata sono risultate meno vulnerabili, in quanto più resistenti a shock macroeconomici esogeni (Accetturo *et al.*, 2011, 15). Le catene globali del valore si configurano, infatti, come un canale di rapida trasmissione degli shock reali e finanziari: una flessione della domanda di beni finali si riverbera subito su quella di beni intermedi (Baldwin, 2009, 1-14).

dell'elettronica (49 casi), meccanica (46 casi), Abbigliamento e calzature (45 casi), Mobili e arredamento (39).

Fig. 1 – Back-reshoring e Near-shoring per paese di origine



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, *Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*, Novembre 2014

Anche la Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo nel suo World Investment Report (UNCTAD, 2013), che studia i flussi di investimenti produttivi tra i Paesi, ha riconosciuto la rilevanza del back-reshoring sottolineando anche la necessità di uno sforzo politico e quindi di idonee misure economiche tese a favorirlo per aumentare la produzione e l'occupazione nei Paesi occidentali (UNCTAD, 2013). In tal senso, tenuto conto anche degli effetti della crisi globale, alcuni governi occidentali (USA, Francia, Regno Unito) hanno predisposto incentivi e altre forme di sostegno a favore delle imprese industriali nazionali, e specifiche politiche di reindustrializzazione del tessuto economico e di promozione del back-reshoring. Significativo, in quest'ottica, è il caso degli USA (Guenther, 2012; Livesey, 2012; Boston Consulting Group, 2013a), dove il "Blueprint for an America built to last"<sup>9</sup> prevede sgravi fiscali, l'erogazione da parte dei singoli Stati federati di incentivi finalizzati all'attrazione degli investimenti manifatturieri 'di ritorno'; agevolazioni per le organizzazioni di promozione del "made in USA", la riduzione del costo dell'energia (attraverso l'uso dello shale gas), la valorizzazione/legittimazione della manifattura e dei casi di rimpatrio (es. Manufacturing day; ricevimenti alla Casa Bianca per imprenditori 'di ritorno'). In Europa il piano di rilancio dell'economia (*Industrial compact*) promosso dall'Unione europea nel quadro degli interventi previsti dalla strategia Europa 2020 con il compito di rafforzare il ruolo dell'Unione Europea nel contesto competitivo globale intravede nel back-reshoring uno degli strumenti idonei al rilancio degli investimenti industriali e al raggiungimento dell'obiettivo strategico di innalzare, entro il 2020, al 20% la quota del PIL continentale generata dal settore manifatturiero (attualmente pari al 16%)<sup>10</sup>. A livello di singoli Stati membri, si evidenziano specifiche politiche industriali sia da parte del Regno Unito che della Francia che coniugano attrazione di investimenti esteri e attrazione di rientri da parte delle imprese britanniche e francesi delocalizzate attraverso la semplificazione amministrativa, una maggiore flessibilità del mercato del lavoro, la diminuzione della tassazione sui lavoratori ed imprese, la riduzione dei costi dell'energia.

Delocalizzazioni e *back reshoring*, tuttavia, non sono fenomeni in contraddizione tra loro. Il fatto che alcune aziende decidano di tornare a produrre nei Paesi d'origine non implica necessariamente che il flusso di imprese in uscita subisca contrazioni più o meno significative. «Processi di *off-shoring* e ridimensionamento delle attività sono tuttora in atto e coinvolgono quelle realtà manifatturiere in cui la strategia trainante coincide per lo più con una logica di riduzione dei costi, le cui conoscenze sono altamente codificate e si concentrano su quelle componenti della catena del valore a più basso valore aggiunto, le cui attività sono facilmente replicabili nei Paesi *low cost*» (Iannotta, Gatti, 2014, 112; Rullani, 2014). Anche nel caso in cui il *back re-*

<sup>9</sup> Si veda, al riguardo, [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/blueprint\\_for\\_an\\_america\\_built\\_to\\_last.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/blueprint_for_an_america_built_to_last.pdf)

<sup>10</sup> Si veda, al riguardo, <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>.

*shoring* dovesse in futuro assumere dimensioni quantitativamente rilevanti, non necessariamente si assisterebbe ad una collaterale riduzione delle delocalizzazioni. I due fenomeni sono del tutto indipendenti e le dinamiche alla base dei due processi non risultano interconnesse. Delocalizzazioni e *back reshoring* interessano settori industriali e singole aziende che attraversano fasi differenti della loro vita operativa e che, conseguentemente, dispiegano differenti strategie competitive. Le scelte localizzative, parte della più complessiva strategia aziendale, tendono inevitabilmente ad essere orientate in funzione dei fattori dai quali la singola azienda ricava il suo vantaggio competitivo: a seconda che si tratti di vantaggi fondati sul costo o sulla differenziazione, le scelte ricadranno su localizzazioni periferiche o centrali entro lo scenario geoeconomico globale<sup>11</sup>. Pertanto, le imprese decidono contemporaneamente quali fasi esternalizzare e dove localizzarle e quali fasi della catena del valore devono rimanere all'interno dei confini aziendali. «*La forma organizzativa migliore dipende dalle diverse capacità competitive delle imprese nelle diverse fasi della catena del valore; dalla convenienza delle diverse localizzazioni possibili dei diversi moduli; dalla convenienza relativa della frammentazione rispetto allo svolgere congiuntamente le diverse fasi*» (Prota, Viesti, 2007, 390).

Ciò considerato, sulla base della rassegna della letteratura e delle informazioni rinvenibili dalle evidenze empiriche a livello internazionale, il contributo esplora i molteplici fattori che determinano le scelte di *back reshoring*, ne approfondisce le caratteristiche tecniche e le modalità operative valutando l'impatto organizzativo sulla gestione aziendale.

Il paper è articolato in sei paragrafi. Il paragrafo 2 comprende una rassegna della letteratura rilevante sul fenomeno e si concentra principalmente su caratterizzazione, motivazioni, fattori critici di successo e di rischio delle decisioni di *back-reshoring*. I paragrafi 3 e 4 presentano l'analisi del fenomeno nella sua dimensione attuale attraverso lo studio di casi internazionali e italiani che contribuiscono in modo significativo a comprendere le logiche sottese ad una decisione di *back-reshoring*<sup>12</sup>. Il paragrafo 5 approfondisce l'impatto delle politiche pubbliche sulle strategie localizzative delle imprese multinazionali e individua gli interventi e gli strumenti di politica industriale che hanno favorito (o potrebbero favorire) il rientro in Italia di produzioni in precedenza delocalizzate in *off-shoring*. Infine, il paragrafo 6 presenta considerazioni conclusive e propone alcune ipotesi per lo sviluppo futuro della ricerca.

## **2. Definizione, motivazioni e criticità del Back-reshoring: una review della letteratura<sup>13</sup>**

Nell'ambito del più generale modello di sviluppo delle attività produttive su scala internazionale, il *back-reshoring* identifica una «strategia d'impresa, deliberata e volontaria» (Fratocchi *et al.*, 2014a), orientata alla parziale o totale rilocalizzazione domestica di attività di produzione e/o di approvvigionamento di input precedentemente svolte all'estero, direttamente, presso stabilimenti di proprietà o indirettamente presso fornitori. Al pari di quanto osservato negli Stati Uniti (Ferreira, Prokopets, 2009; Ellram *et al.*, 2013a, 2013b; Gray *et al.*, 2013; Tate, 2014) e in alcune economie europee (Mucchielli, Saucier, 1997; Holz, 2009; Kinkel, Maloca, 2009; Kinkel, 2012), questa tendenza è apprezzabile anche nel sistema produttivo italiano (Mariotti, 2009; Tunisini *et al.*, 2011; Fratocchi *et al.*, 2013a, 2013c, 2014a) le cui imprese, che partecipano ai processi di frammentazione internazionale della produzione con un ricorso significativo all'*outsourcing* (Quinn, Hil-

---

<sup>11</sup> Singolare è il caso dell'italiana Belfe, operante nel comparto fashion, che all'inizio degli anni '90 ha esternalizzato la propria produzione avviando un processo di *off-shoring* nel Far East Asia. Successivamente, nel 2004, ha trasferito l'attività produttiva presso imprese fornitrici bulgare (iniziativa di *near-reshoring*) e ha internalizzato una parte della produzione nel proprio stabilimento italiano (*back-reshoring* con contestuale parziale *in-sourcing*). Infine, nel 2012, l'azienda ha chiuso le proprie attività produttive italiane e ha completamente affidato la produzione a fornitori dell'Europa Orientale.

<sup>12</sup> L'approccio adottato è quello della ricerca esplorativa (Babbie, 1989), nota anche come "ricerca formulativa", utile in presenza di pochi riferimenti teorici disponibili per guidare lo sviluppo di ipotesi da verificare. Pertanto, le nostre considerazioni si fondano su dati secondari, quali la review della letteratura accademica e manageriale disponibile, l'analisi di documenti e di report prodotti da enti, istituzioni e aziende, stampa economica specializzata (Hair *et al.*, 2011, 147).

<sup>13</sup> Lavoro svolto da Patrizia Pastore.

mer, 1994; Schniederjans *et al.*, 2005, Alajåsko, 2009; Ricciardi, Pastore, 2010; Schmeisser, 2013) e all'offshoring (Ferdows, 1997; Andersen, 2005; Duening, Click, 2005; Jahns *et al.*, 2006; Olsen, 2006; Accetturo *et al.*, 2011), stanno riportando nei territori di origine le attività manifatturiere precedentemente affidate all'estero, spesso in Paesi molto lontani sia logisticamente che culturalmente.

Ai fini di un inquadramento teorico del fenomeno, in questo paper si fa riferimento alla definizione di back-reshoring come «*a voluntary corporate strategy regarding the home-country's partial or total relocation of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands*» (Fratocchi *et al.*, 2014a, 56). Tale definizione rappresenta, allo stato, la sintesi più coerente dei concetti teorici più rilevanti proposti in ambito accademico e manageriale a livello internazionale e che, però, hanno ingenerato anche una certa ambiguità terminologica nella classificazione e descrizione del fenomeno. Al riguardo, la prima definizione, utilizzata principalmente dagli studiosi di origine tedesca, è quella proposta da Holz (2009), che utilizza il termine *back-shoring* per indicare «*the geographic relocation of a functional, value creating operation from a location abroad back to the domestic country of the company*» (2009, 156) in contrapposizione alla rilocalizzazione di attività produttive affidate a fornitori che operano nello stesso Paese in cui ha sede l'impresa (*back-sourcing*) e a un generico cambiamento della localizzazione rispetto ad un precedente Paese off-shore (*reshoring*). Diversamente, Kinkel e Maloca (2009, 155) definiscono il *back-shoring* come una «*riconcentrazione in un'unità produttiva domestica di proprietà dell'impresa di (tutta o parte l') attività di produzione precedentemente svolta all'estero in propri stabilimenti o presso fornitori locali*». Gli studiosi statunitensi ricorrono al termine *re-shoring* per indicare la decisione opposta rispetto ad una strategia offshoring definendolo come «*lo spostamento della produzione verso il Paese in cui ha sede la sua società madre*» (Ellram, 2013, 3) e, a seconda delle modalità di gestione delle attività oggetto del 'rientro in patria' (diretta, in modalità in-sourcing; presso fornitori, in modalità outsourcing) distinguono i seguenti quattro processi (Gray *et al.*, 2013, 28): a) *in house re-shoring*: quando le attività 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*: nel caso in cui le attività manifatturiere inizialmente svolte presso fornitori esteri vengono internalizzate in unità produttive domestiche di proprietà dell'impresa.

Nonostante la crescente e significativa attenzione che il mondo accademico e la stampa specializzata sta dedicando al tema, la sua conoscenza si presenta frammentata mancando una letteratura consolidata specificamente dedicata al back-reshoring. Tuttavia, alcuni recenti studi (Holz, 2009; Kinkel, Maloca, 2009; Leibl *et al.*, 2011; Kinkel, 2012; Dachs, Kinkel, 2013; Ellram, 2013; Ellram *et al.*, 2013; Gray *et al.*, 2013; Fratocchi *et al.*, 2014a) contribuiscono a colmare questa lacuna e arricchiscono il framework teorico su processi d'internazionalizzazione delle imprese (Welch, Luostarinen, 1988; Buckley, 2004, 2009; Buckley, Ghauri, 2004; Welch, Welch, 2009), Supply Chain Management (Gereffi, Korzeniewicz, 1994; Casson, Wadeson, 2012; Casson, 2013), de-internazionalizzazione (Welch, Luostarinen, 1988; Benito, Welch, 1997; Buckley, Casson, 1998; Turcan, 2003) e disinvestimento di attività estere (Boddewyn, Torneden, 1973; Boddewyn, 1985; Tsetsekos, Gombola, 1992; Jagersma, Van Gorp, 2003; Benito, 1997, 2005; Belderbos, Zou, 2006; Berry, 2009, 2013) a cui generalmente si riconducono le decisioni strategiche di localizzazione delle attività produttive delle imprese su scala internazionale. In particolare, alla luce degli studi sulla de-internazionalizzazione e sul disinvestimento di attività estere alle quali potrebbe, per grandi linee, essere ricondotto il back-reshoring rappresenta una delle tante opzioni strategiche a disposizione delle imprese che riguarda esplicitamente la rilocalizzazione, parziale o totale, di attività produttive che continuano ad essere svolte nel Paese di origine dell'azienda-madre (Soule *et al.*, 2013; Ancarani *et al.*, 2012; Fratocchi *et al.*, 2014a). Pertanto, una strategia di back-reshoring rappresenta una fase del più complessivo processo d'internazionalizzazione d'impresa e non contraddice eventuali investimenti diretti, accordi di *joint venture* e forme di collaborazione con altre aziende o gruppi di aziende.

Nell'economia globalizzata, infatti, le imprese tentano di creare e mantenere vantaggi competitivi grazie al contributo di altre imprese dalle quali acquistano componenti, beni intermedi e servizi e alle quali affidano la realizzazione di intere produzioni o di singole fasi. Le catene globali del valore riflettono questa peculiare modalità organizzativa della divisione internazionale della produzione: i sistemi produttivi risultano essere frammentati in sequenze o catene di compiti (tasks) affidati ad imprese localizzate in aree geografiche diverse le quali aggiungono, ciascuna, un frammento di valore allo stadio precedente della lavorazione (Giunta, 2014, 349). Conseguentemente, la linea di produzione è stata sostituita da un sistema di produzione popolata da operazioni di mercato tra imprese (Bailey, De Propriis, 2014) fondate non tanto sullo scambio di beni completi (*trade-in-goods*) quanto sullo scambio dei vari 'compiti' necessari alla produzione di quei beni (*trade-in-tasks*)" (Accetturo et. al., 2011, 6; Baldwin, Robert-Nicoud, 2010). Questa evoluzione ha trasformato una serie di settori produttivi in precedenza su base nazionale in reti globali di progettazione, produzione e distribuzione (Coe *et al.*, 2008) attraverso l'inserimento delle imprese (anche italiane) in catene globali del valore (Gereffi, Fernandez-Stark, 2011), estese su più Paesi e mercati, coordinate da importanti produttori leader nei settori di riferimento, prevalentemente multinazionali che hanno, invece, continuato a gestire in proprio le attività a maggior valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione e design, marketing, ecc.) e che hanno assunto la funzione di trasmettitori di conoscenza avanzata, tecnologica e manageriale (Grossman, Rossi-Hansberg, 2008; Giunta, Scalera, 2007; Arrighetti, Traù, 2008; Tate *et al.*, 2014; Bailey, De Propriis, 2014). Al riguardo, una ricca letteratura ha messo in evidenza i driver delle strategie di offshoring della produzione. La Teoria delle imprese-multi nazionali di Hymer (1960), il paradigma olistico di Dunning (2000), il modello del ciclo di vita di Vernon (1966), la resource-based view (Wernerfelt, 1984), la teoria dei costi di transazione (Coase, 1937; Williamson, 1975, 2008) hanno teorizzato che cosa motiva le scelte di localizzazione delle imprese e, in particolare, dove e perché alcune funzioni sono localizzate e svolte in alcuni luoghi e altre funzioni in altri luoghi. Pertanto, le imprese decidono contemporaneamente quali fasi esternalizzare e dove localizzarle; quali fasi della catena del valore devono rimanere all'interno dei confini aziendali (anche con investimenti diretti all'estero in proprie filiali) e quali devono essere affidate ad altri e dove (Porter, 1994; Ferdows, 1997; Doh *et al.*, 2009; Gray *et al.*, 2013, 28). «La forma organizzativa migliore dipende dalle diverse capacità competitive delle imprese nelle diverse fasi della catena del valore; dalla convenienza delle diverse localizzazioni possibili dei diversi moduli; dalla convenienza relativa della frammentazione rispetto allo svolgere congiuntamente le diverse fasi» (Prota, Viesti, 2007, 390). Pertanto, le aziende possono decidere di realizzare, alternativamente ma anche contestualmente: a) strategie di back-reshoring riportando in patria intere produzioni e/o singole attività della catena del valore; b) strategie di riavvicinamento o *near-shoring* (Ohmae, 1985; Ellram, 2013; UNCTAD, 2013, 27), scegliendo di localizzare produzioni e/o attività in un Paese estero ma geograficamente, economicamente e culturalmente vicino a quello in cui ha sede l'azienda-madre riducendo la distanza spaziale delle attività della catena del valore; c) strategie di offshoring, rilocalizzando produzioni e/o singole attività in aree geograficamente più distanti rispetto a quelle scelte nella delocalizzazione iniziale (Chanteau, 2001, 88; Welch, Welch, 2009; Javalgi *et al.*, 2011; Swoboda *et al.*, 2011). Al riguardo, Arlbjørn e Mikkelsen (2014) nei loro studi sul back-reshoring manifatturiero impiegano il concetto di *ambidexterity*, inizialmente proposto da March (1991), per sottolineare la capacità organizzativa delle imprese, essenziale nell'attuale contesto competitivo caratterizzato da elevata dinamicità, di sfruttare ed esplorare simultaneamente più alternative. Conseguentemente, in accordo con la teoria neoclassica (Stigler, 1951; Richardson, 1965, 1972) ciascuna impresa si concentra e si specializza in quelle attività, simili e complementari, per le quali gode di rendimenti crescenti in misura superiore rispetto ai concorrenti mentre è indotta a ricercare al di fuori dei propri confini risorse e capacità che non sono sotto il proprio diretto controllo per rispondere adeguatamente alle sollecitazioni dell'ambiente esterno e ad affidare ad altre imprese le attività complementari ma dissimili, sfruttando le economie di specializzazione (Ricciardi, Pastore, 2010, 31).

I contributi della letteratura individuano tra le variabili critiche delle strategie di rilocalizzazione delle produzioni (Mueller *et al.*, 2011; Ellram *et al.*, 2013b; Dachs, Kinkel, 2013; Kinkel, 2012, 2014), più che il costo del lavoro e la flessibilità della manodopera, l'eccellenza e la qualità (manifatture *high tech* ed *high quality*), il brand, la flessibilità e la rapidità nel rispondere alle esigenze del cliente/del mercato, l'attenzione

agli aspetti etici del processo produttivo (conformità e rispetto dei diritti dei lavoratori, delle normative ambientali e dell'equità delle negoziazioni commerciali). Infatti, l'evoluzione delle condizioni di contesto nei Paesi esteri di localizzazione (aumento dei costi delle forniture, instabilità della situazione politica, sociale e del mercato del lavoro) ha affievolito nel corso degli ultimi anni i vantaggi comparativi del luogo (Sirkin *et al.*, 2011, 2012) e gli ipotizzati risparmi sui costi sono stati erosi dai maggiori costi transazionali, di coordinamento e controllo, attesa la distanza geografica e culturale tra centri di direzione e progettazione e centri di produzione.

I fattori che hanno favorito i processi di rilocalizzazione, totale o parziale, della produzione e dell'approvvigionamento di input nel Paese di origine dell'attività (back-reshoring) oppure in Paesi geograficamente più vicini rispetto a quelli in cui si era investito inizialmente (near-shoring) sono fattori economici, operativi e strategici.

Tra i fattori *economici* di sicura rilevanza è la riduzione nel differenziale dei costi totali di produzione registrato tra Paesi occidentali e Paesi esteri di localizzazione delle attività/delle produzioni. L'aumento del costo del lavoro nei Paesi asiatici (segnatamente in Cina) e nei mercati emergenti (Ritter, Sternfels, 2004; Leibl *et al.*, 2009; Platts, Song, 2010; Sirkin *et al.*, 2011; Kinkel, 2012; Kinkel, Zanker, 2013; Dachs, Kinkel, 2013), del costo delle materie prime, del carburante e degli associati costi di trasporti (Goel *et al.*, 2008; Leibl *et al.*, 2011; Dachs, Kinkel, 2013), dei costi logistici e di magazzino, e degli altri costi (dazi, tasse, tariffe, ecc.) nonché l'incertezza dei prezzi d'acquisto e il maggiore fabbisogno finanziario generato dai pagamenti anticipati delle merci importate ha determinato, a partire dal 2005, una costante riduzione del 'total landed cost' (Hackett Group, 2012), un indicatore di costo molto importante nel calcolo economico delle strategie di localizzazione che include il costo totale del bene dalla materia prima al prodotto finito. A questi costi si aggiunge anche la volatilità delle valute (Leibl *et al.*, 2011, Sirkin *et al.*, 2011). A ridurre la convenienza economica della delocalizzazione e, quindi, a stimolare strategie di back-reshoring contribuisce anche l'emergere di costi 'nascosti', ulteriori rispetto quelli esplicitati nei contratti, difficili da identificare e stimare ex ante, che impediscono la continuazione del contratto in modo efficace ed economicamente efficiente (Raiborn *et al.*, 2009; Larsen *et al.*, 2013): ricerca e selezione dei partner; controllo delle prestazioni e dell'esatto adempimento del contratto; tutela della proprietà industriale e intellettuale; risoluzione anticipata di contratti; perdita degli investimenti specifici realizzati presso i fornitori esteri e non recuperabili. Tali costi di transazione (Coase, 1937; Williamson, 1963; 1981; Masten *et al.*, 1991, 28), sono piuttosto elevati e di difficile valutazione e molto spesso accade che le spese effettive superano di gran lunga quelle preventivate e i risparmi ottenuti si rilevano inferiori a quelli attesi.

Tra i fattori *operativi* determinanti le scelte di back-reshoring, la letteratura (Kinkel *et al.*, 2007; Dachs, Kinkel, 2013; Kinkel, Zanker, 2013) richiama, in primo luogo, la riduzione della flessibilità operativa, determinata da variabili quali la rigidità degli ordini di acquisto (Ferreira, Prokopets, 2009); la fissazione di ordini in quantità dimensionata alla portata dei container e livelli elevati delle scorte (Ferreira, Prokopets, 2009) e la complessità del coordinamento della *supply chain* a livello internazionale, attesa la distanza spaziale tra centri di direzione e progettazione tecnica e centri di produzione (Carmel, Agarwal, 2002; McIvor, 2013; Espinosa, Carmel, 2004; Ganesh, 2004; Arlbjörn, Lüthje, 2012). Tale distanza geografica, unitamente ad eventuali barriere di comunicazione (linguistiche, culturali, istituzionali), fa aumentare i costi di transazione e di coordinamento in tutta la catena di fornitura (Leibl *et al.*, 2011; Dachs, Kinkel, 2013), alimenta l'incertezza dei tempi di produzione e consegna e genera perdita di informazioni sul processo produttivo, riduzione della capacità di innovazione, mancanza di efficacia e ridotta capacità di risposta alle esigenze dei clienti e alle variazioni richieste dal mercato (Accenture, 2011).

Tra i fattori *strategici* che inducono a riportare a livello domestico gli investimenti manifatturieri delocalizzati vi è la volontà di recuperare il pieno controllo di processi, attività e/o risorse critiche nella creazione di valore strategico per rispondere adeguatamente alle sollecitazioni dell'ambiente esterno (Khalfan, 2004; Wilcocks, Smith, 1995; Smith *et al.*, 1996; Ricciardi, Pastore, 2010, 217-219) nonché la necessità di migliorare la qualità delle produzioni, rivelatasi inferiore rispetto agli standard richiesti per essere competitivi sul mercato con effetti negativi sulla reputazione, sul branding e sulle performance economico-finanziarie delle im-



prese (Lacity, Willcocks, 2000; Agrawal *et al.*, 2003; Kinkel, Maloca, 2009; Leibl *et al.*, 2011; Kinkel, 2012; Dachs, Kinkel, 2013; Kinkel, Zanker, 2013).

Di sicuro rilievo è il fattore “*Made in*”: i clienti riconoscono/associano un maggior valore alle produzioni interamente “made in”, che sono sempre più richieste dal mercato, soprattutto internazionale (Musso *et al.*, 2012). La necessità di una maggiore attenzione alle esigenze dei clienti ha indotto le imprese, negli ultimi anni, a riconfigurare la propria *supply chain* e, spinte anche dalle pressioni derivanti dalla crisi mondiale, hanno “invertito la rotta”: *«gli acquirenti più esigenti di abbigliamento (si pensi ai nuovi mercati in Paesi ricchi quali Cina, India e altri emergenti) cominciano a diffidare dei capi non prodotti interamente in Italia: idearli e progettarli nel nostro Paese, per poi realizzarli fuori, non è più sufficiente, ma è necessario che anche la manifattura e il know how siano totalmente italiani, altrimenti diventa più difficile giustificare l'autorevolezza del brand e il prezzo dei prodotti»* (Baldassarre *et al.*, 2014, 452). Tale scelta strategica può generare un vantaggio competitivo più che proporzionale rispetto ai maggiori costi ad essa connessi per ripristinare le capacità e le strutture organizzative necessarie a riavviare l'attività (prima delocalizzata) all'interno dell'azienda (Ricciardi, Pastore, 2010, 42).

A sostenere le strategie di rimpatrio delle attività manifatturiere contribuiscono alcuni vantaggi localizzativi del Paese di origine o dei Paesi appartenenti alla medesima macro-regione: la maggiore propensione ad investire (o re-investire) in contesti ‘familiari’, conosciuti (Obstfeld, Rogoff, 2000); la disponibilità di un elevato capitale sociale, un patrimonio di conoscenze e competenze sedimentate all'interno dei territori e dei settori nei Paesi sede delle aziende-madri (Mudambi, 2008; Couto *et al.*, 2008; Leibl *et al.*, 2011; Sirkin *et al.*, 2011); la disponibilità di capacità di produzione generata dai processi di dismissione conseguenti alla crisi finanziaria globale (McDermott, 2010; Engel, Procher, 2010); la presenza di fornitori locali specializzati di componenti e servizi e di aziende ad elevata professionalità specializzate in specifiche fasi in grado di offrire ai clienti maggiore flessibilità e affidabilità nelle funzioni a più alto valore aggiunto; la disponibilità di una forza lavoro qualificata; la riduzione del divario del costo del lavoro.

In Italia, un'ulteriore accelerazione al fenomeno è data da un effetto ‘contaminazione’ relativo al fatto che alcune imprese hanno effettuato iniziative di back-reshoring e hanno aumentato il ricorso a fornitori locali perché molti dei loro principali clienti avevano già spostato le produzioni nel Paese d'origine oppure richiedevano produzioni *made in Italy*, rivalutando il legame imprescindibile con il territorio. Al riguardo, alcune imprese italiane, avendo percepito l'avvio di flussi di rilocalizzazione domestica (possibili non soltanto in modalità *in-sourcing*, ma anche *out-sourcing*) di produzioni precedentemente delocalizzate all'estero, si stanno specializzando su lavorazioni per conto dei grandi marchi italiani, che riportano le proprie produzioni in patria. Tali fattori strategici rendono la decisione di rilocalizzare progressivamente più interessante, anche al netto di tutti gli ostacoli fiscali, tecnici, burocratici e di sistema. Rilocalizzare in patria, accorpare attività manifatturiera, design, ricerca e sviluppo in un unico sito, riduce la distanza spaziale tra centri di ideazione e centri di realizzazione, migliora l'efficienza dei processi, aumenta la vicinanza della produzione e la velocità di risposta ai clienti/consumatori finali (Williamson, 2012).

Infine, un altro fattore determinante nella scelta (di tipo “istituzionale”) è rappresentato dalle caratteristiche e dalle condizioni dei Paesi di origine e di destinazione (Obstfeld, Rogoff, 2000). Riguardo ai primi, si fa riferimento, in particolare, come sottolineato da Mann (2012), al ruolo dei governi nazionali e regionali nel determinare sistemi di incentivi e agevolazioni commerciali, fiscali, finanziarie, idonei a rendere maggiormente attrattivi i territori di riferimento per l'insediamento e/o la rilocalizzazione in patria di attività produttive (Sirkin *et al.*, 2011; Guenther, 2012; Livesey, 2012) nonché nell'assumere politiche industriali orientate ad una maggiore flessibilità del mercato del lavoro nel Paese di origine (Amighini *et al.*, 2010; Sirkin *et al.*, 2011), trasformando gli svantaggi pre-offshoring del Paese d'origine in vantaggi comparativi. Al riguardo, Kearney (2004), che ha sviluppato l'indice di attrattività di localizzazione (Location Attractiveness Index) per guidare le scelte di localizzazione da parte delle imprese, sostiene che i fattori principali da considerare sono: finanziari, competenza e disponibilità della forza lavoro, fattori ambientali di business globali. Corrispondentemente, diseconomie dei Paesi “ospitanti” possono incentivare decisioni di back-reshoring. Si fa riferimento alle turbolenze del mercato del lavoro (rivendicazioni salariali e sindacalizzazione del lavoro), alle

problematiche di instabilità politica e sociale che aumentano il grado di incertezza del mercato e generano perdite consistenti, soprattutto per le piccole e medie imprese.

Infine, la decisione di back-reshoring si caratterizza per elevati livelli di complessità e ha implicazioni significative per l'organizzazione, in quanto richiede di gestire il cambiamento organizzativo, reintegrare la conoscenza e sviluppare nuove capacità e competenze, ricostituire know-how specifico e specialistico sulle produzioni, sui processi e sulle tecnologie precedentemente delocalizzate e riqualificare la manodopera nei processi produttivi specifici. La letteratura al riguardo evidenzia come le strategie delocalizzazione / rilocalizzazione non sempre generano i benefici strategici, competitivi ed economici sperati (Aron, Singh, 2005; Leibl *et al.*, 2009, 2011).

### 3. Il fenomeno nel mondo<sup>14</sup>

Negli Stati avanzati, il peso dell'industria sull'economia è diminuito negli anni: negli Stati Uniti il valore aggiunto dell'industria è passato dal 24% del Pil nel 1997 al 21% nel 2012; in Italia dal 28% al 23,6%; nel Regno Unito dal 29% al 20,5%; in Germania dal 31,4% al 30,7%; in Francia dal 23,7% al 20% (cfr. The World Bank). Eppure dal settore manifatturiero dipendono la crescita dei Paesi e la ripresa dell'occupazione. Conseguentemente, le difficoltà che attraversa il settore manifatturiero nei Paesi avanzati si ripercuotono negativamente sul settore dei servizi e più in generale sull'economia e sull'occupazione. Inoltre, l'industria favorisce ancora una parte importante delle attività di innovazione, che si traducono in un contributo alla crescita globale della produttività e quindi alla crescita del reddito reale (Commissione europea, 2013). Un contributo importante al rilancio della manifattura potrebbe derivare dalle strategie di back-reshoring che le imprese, soprattutto statunitensi e in misura minore europee, mettono in atto.

In questo paragrafo, si analizza il back-reshoring nelle due principali aree geografiche mondiali (Stati Uniti ed Europa) interessate dal fenomeno con riferimento alle imprese coinvolte, ai Paesi da cui avviene il rientro nonché alle motivazioni che lo determinano.

#### *Il fenomeno negli USA*

Le politiche industriali sono state improntate a rilanciare l'industria anche incentivando le imprese a riportare in patria produzioni precedentemente delocalizzate. Per un Paese disporre di un settore manifatturiero forte significa (*European Parliamentary Research Service*, 2014):

- creazione di posti lavoro e non solo nel settore manifatturiero. Al riguardo, un recente studio americano ha stimato che per ogni 100 posti di lavoro nella manifattura si creano ulteriori 250 posti di lavoro negli altri settori (*The Manufacturing Institute and Deloitte*, 2015);
- maggiori investimenti in ricerca e sviluppo. Negli Stati Uniti, il 69% della spesa per R&S del 2012 è da attribuire alle imprese, il 14% alle università e il 13% agli enti pubblici (dati *AIRI, Associazione Italiana per la Ricerca Industriale*);
- maggiori esportazioni e minori importazioni.

La politica americana di sostegno alla manifattura,<sup>15</sup> anche mediante incentivi al backshoring, ha contribuito in maniera evidente ad arrestare l'emorragia di posti di lavoro dovuta all'offshoring: negli ultimi anni gli Stati Uniti hanno guadagnato posti di lavoro grazie alla scelta delle aziende di ritornare in patria oltre che agli investimenti diretti esteri (*Reshoring Initiative*, 2014).

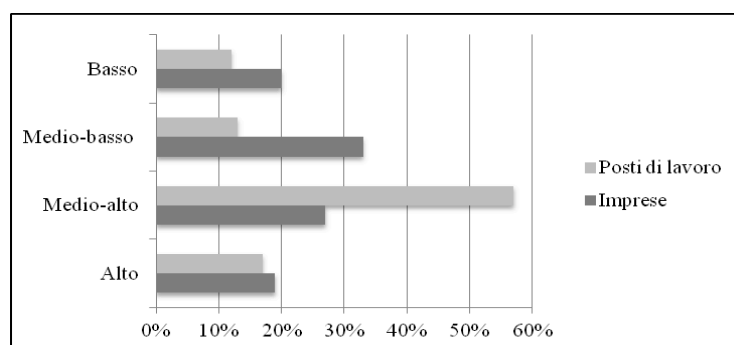
La Reshoring Initiative, associazione statunitense che si occupa di monitorare costantemente il fenomeno, ha censito 357 casi di imprese statunitensi che, dal 1997 al 2014, hanno riportato in patria produzioni o parti

<sup>14</sup> Lavoro svolto da Silvia Tommaso.

<sup>15</sup> Se all'inizio degli anni '50 gli Stati Uniti realizzavano il 40% della produzione mondiale (*European Parliamentary Research Service*, 2014), nel 2013 la quota scende al 14% (Confindustria, 2014).

di produzioni precedentemente delocalizzate. Queste stesse imprese hanno creato 39.530 posti di lavoro. Si tratta, in prevalenza, di aziende che realizzano prodotti a contenuto tecnologico medio-basso (119 imprese, pari al 33% del totale), seguite da quelle che realizzano prodotti a contenuto tecnologico: medio alto (97 imprese pari al 27%); basso (73 imprese pari al 20%); alto (68 imprese pari al 19%). Guardando però al numero di occupati, sono le produzioni tecnologicamente più avanzate ad assorbire il maggior numero di lavoratori: il 57% dei posti di lavoro sono stati creati infatti da aziende impegnate nella realizzazione di prodotti a tecnologia medio-alta (Fig.2).

Fig. 2 – Imprese rientrate e posti di lavoro creati per livello di tecnologia del prodotto



Fonte: Ns elaborazione su dati *Reshoring Initiative* al 31 dicembre 2014

Con riferimento al settore di attività, sono le imprese che realizzano apparecchi elettrici, prodotti tessili e abbigliamento, prodotti in metallo e mezzi di trasporto a rappresentare quasi il 50% delle imprese ritornate nel paese di origine. Non sembrano rilevarsi, tuttavia, differenze significative tra settori capital intensive o labour intensive (Tab. 1).

Tab. 1 – Imprese rientrate per settore di specializzazione – Periodo 1997-2014

<i>Settore di specializzazione</i>	<i>N. Imprese rientrate</i>	<i>% su totale imprese rientrate</i>
Apparecchi elettrici	58	16,25%
Tessile e abbigliamento	46	12,89%
Prodotti in metallo	39	10,92%
Mezzi di trasporto	33	9,24%
Giocattoli e prodotti per il tempo libero	29	8,12%
Computer e apparecchi elettronici	25	7,00%
Macchinari	20	5,60%
Prodotti in legno	18	5,04%
Apparecchiature medicali	17	4,76%
Articoli in gomma, plastica e minerali non metalliferi	17	4,76%
Agroalimentare	10	2,80%
Lavorazioni metallurgiche	8	2,24%
Fabbricazione di metalli di base	5	1,40%
Costruzioni	4	1,12%
Altro	28	7,84%
<b>TOTALE</b>	<b>357</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Ns elaborazione su dati *Reshoring Initiative* al 31 dicembre 2014

Con riguardo al Paese da cui avviene il rientro, i dati disponibili, che fanno riferimento a 287 delle 357 imprese che hanno fatto ritorno in patria, indicano che quasi il 68% dei rientri riguarda imprese che avevano

delocalizzato la produzione in Cina. Percentuali significative si rilevano anche per Messico (9,41%), Canada (3,48%), Taiwan (3,14%) (Tab. 2).

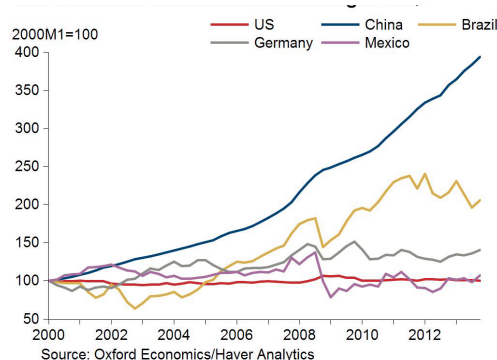
Tab. 2 – Imprese rientrate per paese di delocalizzazione – Periodo 1997-2014

<i>Paese di delocalizzazione</i>	<i>N. Imprese rientrate</i>	<i>% su totale imprese rientrate</i>
Asia	230	80,14%
di cui		0,00%
- Cina	194	67,60%
- Taiwan	9	3,14%
- Giappone	8	2,79%
- India	7	2,44%
- Corea	3	1,05%
- Malesia	3	1,05%
- Vietnam	2	0,70%
- Indonesia	2	0,70%
- Singapore	1	0,35%
- Sri Lanka	1	0,35%
Europa	15	5,23%
di cui		0,00%
- Italia	6	2,09%
- Ungheria	3	1,05%
- Germania	2	0,70%
- Regno Unito	2	0,70%
- Spagna	1	0,35%
- Francia	1	0,35%
America	38	13,24%
di cui		0,00%
- Messico	27	9,41%
- Canada	10	3,48%
- Brasile	1	0,35%
Russia	1	0,35%
Australia	2	0,70%
Africa	1	0,35%
<b>TOTALE</b>	<b>287</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Ns elaborazione su dati *Reshoring Initiative* al 31 dicembre 2014

È evidente che le maggiori evidenze riguardano la Cina tenuto conto, in primo luogo, che la Cina ha rappresentato e rappresenta il principale Paese di destinazione dei progetti di offshoring. In secondo luogo, nonostante il costo del lavoro non sia l'unica né la principale motivazione determinante la scelta di backshoring, non si può non rilevare che mentre negli Stati Uniti il costo del lavoro è rimasto sostanzialmente invariato dal 2000 ad oggi, in Cina si è quadruplicato (Fig. 3).

Fig. 3- US Unit labor costs in manufacturing in US\$



Focalizzando l'attenzione sulle motivazioni che hanno spinto le imprese statunitensi a rilocalizzare la produzione (Tab. 3), emerge che gli incentivi statali sono la prima ragione per cui le imprese scelgono di tornare a produrre negli Usa, seguiti dalla possibilità di reperire personale qualificato e dai benefici che, in termini di immagine, possono derivare da una produzione "Made in USA".

Tab. 3 – Motivazioni del back-reshoring e criticità dell'offshoring (in ordine decrescente di importanza)

Positive Reasons for Reshoring and FDI	Negative Reasons Assoc. with Offshore
Government Incentives	Quality/rework/ warranty
Skilled workforce	Lead time
Image/brand (Made in USA)	Freight cost
Automation/technology/3D printing	Rising wages
Proximity to market, (to suppliers, to customers, product differentiation, difficulty of innovation, Improved customer service, Increased consumer demand)	Total cost, TCO
Eco-system synergies	Inventory
Re-design of the part	Delivery
U.S. price of natural gas, chemicals, electricity	Intellectual property risk (IP)
Higher productivity	Supply chain interruption risk
Lean or other business process improvements	Communications
Manufacturing and engineering joint innovation (R&D)	Green considerations; Loss of control
Walmart's Made in USA initiative; Infrastructure	Travel Cost
Proximity to customer	Currency variation
Customer responsiveness improvement	Price
Labor concessions	Duties/Tariffs/Customs
Raw Materials cost/availability	Emergency air freight; Political instability
Lower real-estate/construction cost	
Customization/Flexibility	
Other	Other

Fonte: Reshoring Initiative, 2014

Ragioni importanti sono riconducibili all'esigenza di avvicinarsi al mercato di riferimento (clienti, fornitori, ecc.) e ad un costo dell'energia che negli Usa ha subito una riduzione importante negli ultimi anni. Motivazioni meno importanti sono la possibilità di una maggiore personalizzazione del prodotto e la flessibilità produttiva, al contrario di quanto si rileva per le imprese europee per le quali proprio la flessibilità rappresenta una delle principali motivazioni alla base di una strategia di back-reshoring.

A spingere le imprese ad abbandonare i Paesi di delocalizzazione ci sono, evidentemente, anche le criticità emerse in seguito alla delocalizzazione: le più rilevanti dal punto di vista delle imprese sono la minore qualità del prodotto, i più lunghi tempi di consegna, i costi di trasporto, l'aumento del costo del lavoro e, più in generale, del costo totale del prodotto.

In sintesi, le decisioni di back-reshoring dipendono in parte dalle opportunità che le imprese possono trovare in patria, in parte dalle criticità che emergono nei Paesi esteri. Per quanto riguarda queste ultime, esse dipendono, in accordo con Dachs e Kinkel (2013), in parte da errori manageriali, quali una stima eccessiva

dei benefici ottenibili e/o una sottovalutazione dei costi, in parte da variazioni di lungo periodo dello scenario di riferimento.

La Whirlpool, con l'obiettivo di rispondere in tempi sempre più rapidi alle variazioni della domanda, nel 2013 decide di tornare a realizzare negli Stati Uniti (nello stabilimento dell'Ohio) le lavatrici industriali e domestiche destinate al mercato statunitense prima prodotte in Messico. Nonostante i salari negli USA siano più alti che in Messico, i costi complessivi di produzione si sono ridotti grazie ai processi produttivi più automatizzati, ai più bassi costi di energia e ai risparmi sui costi di trasporto. Questa decisione ha implicato un aumento dell'organico di cento unità nello stabilimento dell'Ohio mentre lo stabilimento messicano ha mantenuto stabile il numero di lavoratori avendo aumentato la produzione di lavatrici destinate al mercato messicano.

Nel 2011, la AmFor Electronics, una società che offre soluzioni di cablaggio personalizzate, decide di riportare a Portland (Oregon) dalla Cina e dal Messico le attività di produzione e assemblaggio. Le ragioni che hanno spinto l'azienda a fare ritorno negli Stati Uniti sono essenzialmente due: i tempi di consegna più rapidi e la possibilità di gestire con maggiore flessibilità le fasi della progettazione. Dopo aver implementato un sistema di *lean production*, l'azienda ha constatato costi complessivi di produzione più bassi rispetto a quando realizzava le attività all'estero.

Considerato, tuttavia, che la principale motivazione addotta dalle imprese che rientrano è rappresentata dagli incentivi governativi, l'Advance Manufacturing Partnership Steering Committee ha lanciato nel 2014 altre tre iniziative di supporto per i comparti più innovativi del settore. Per quanto riguarda la prima, per favorire l'innovazione speciali laboratori saranno creati nell'ambito delle strutture di ricerca del Dipartimento dell'Energia, della Nasa e della National Science Foundation per consentire alle imprese di sperimentare materiali e prodotti. La seconda iniziativa ha l'obiettivo di formare personale qualificato: sono stati annunciati concorsi per aggiudicare un totale di 100 milioni di dollari per programmi di qualificazione e riqualificazione della manodopera. La terza iniziativa punta alla creazione di un "clima favorevole" al business<sup>16</sup> che concretamente significa agevolare l'accesso a nuovi mercati, a nuove tecnologie e ai finanziamenti; per questo progetto il Dipartimento del Commercio ha stanziato 130 milioni distribuiti fra dieci Stati per consentire alle piccole imprese di adottare nuove tecnologie e costruire nuovi impianti in un periodo di 5 anni.<sup>17</sup> La scelta di politica industriale americana di puntare a incentivare la manifattura e, a tale scopo, il reshoring appare oltremodo opportuna tenuto conto che le indagini condotte (Boston Consulting Group, 2014; The Manufacturing Institute and Deloitte, 2015) indicano un interesse crescente da parte delle imprese ad adottare questo tipo di strategie. In particolare, secondo l'indagine condotta da Boston Consulting Group sulle aziende manifatturiere con almeno un miliardo di dollari di fatturato (*Annual Survey of U.S. Based Manufacturing Executives*) la percentuale di imprese che prevede un reshoring è, nel 2014, pari al 54% (era il 37% nel 2012) e il 16% ha già predisposto i piani di rientro in patria (contro il 7% del 2012). I dati sono confermati dall'indagine condotta dal Manufacturing Institute and Deloitte su 450 imprese (*The skills gap in U.S. manufacturing 2015 and beyond*) secondo cui il 49% di esse avrebbe in progetto di ritornare a produrre negli Usa entro il 2020.

### ***Il fenomeno in Europa***

In Europa il back-reshoring assume dimensioni più limitate. I dati elaborati nell'ambito del Progetto Uni-CLUB MoRe Back-reshoring indicano, al 2013, 145 casi di rientro che hanno riguardato imprese europee. I casi sono sostanzialmente riconducibili a imprese italiane (60 casi), tedesche (39), francesi e inglesi (20 casi per ciascun Paese). Rispetto ai Paesi dai quali provengono le attività sottoposte a back-reshoring, circa il 54% dei casi è polarizzato in Cina e negli altri Paesi asiatici, mentre dai Paesi dell'Europa dell'Est sono state realizzate circa il 29% delle iniziative.

---

<sup>16</sup> Secondo la Banca Mondiale, gli Usa occupano, nel 2014, il settimo posto della classifica dei Paesi per facilità di fare impresa. Ai primi tre posti, nell'ordine, Singapore, Nuova Zelanda e Hong Kong (Cina). L'Italia è solo alla 56° posizione.

<sup>17</sup> Platero M. (2014), "Obama rafforza l'industria hi-tech", *Il Sole 24 Ore*, 29 ottobre

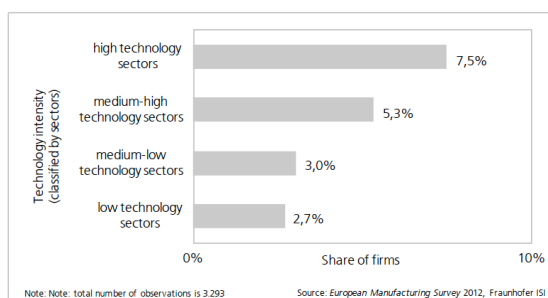
Tab. 4 – Imprese europee rientrate – Ripartizione per paese di origine e di delocalizzazione

Paese d'origine		Paese estero di delocalizzazione						Totale
		Cina	Asia (diverso da Cina)	Europa Est	Europa Occidentale	America centrale e meridionale	America del Nord	
Europa	Italia	21	8	19	10		2	60
	Germania	8	6	10	9	5	1	39
	Francia	10	4	5	1			20
	Regno Unito	17	1	2				20
	Norvegia	2						2
	Finlandia				1			1
	Olanda	1						1
	Slovenia				1			1
	Svizzera	1						1

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

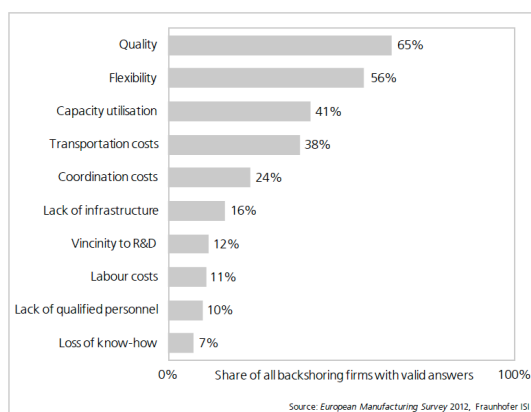
Evidenze interessanti del fenomeno scaturiscono dall'indagine condotta dal Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI su 3.293 imprese di 11 Paesi europei (Austria, Svizzera, Germania, Danimarca, Spagna, Francia, Croazia, Portogallo, Paesi Bassi, Svezia, Slovenia). Dall'indagine (Dachs, Zanker, 2014) emerge che, tra il 2010 e la metà del 2012, solo il 4% delle imprese europee del campione ha fatto ritorno nel paese di origine. Con riferimento al settore di specializzazione delle imprese, una maggiore propensione al back-reshoring si rileva per le imprese produttrici di apparecchi elettrici, prodotti farmaceutici, computer e prodotti elettronici, carta. Si rileva una corrispondenza tra intensità tecnologica del settore e scelta di back-reshoring: la percentuale di imprese rientrate è più bassa nei settori a basso contenuto tecnologico ed aumenta man mano che cresce il livello di sofisticazione tecnologica (Fig. 4).

Fig. 4 – Back-reshoring e intensità tecnologica del settore



Rispetto alle motivazioni che spingono le imprese europee a rivedere le strategie di delocalizzazione, l'indagine indica che le due ragioni principali sono rappresentate dall'esigenza di migliorare la qualità delle produzioni, di raggiungere una maggiore flessibilità produttiva per fornire risposte più rapide ai mutamenti della domanda e per una migliore personalizzazione del prodotto.

Fig. 5 – Motivazioni sottostanti alle scelte di back-reshoring delle imprese europee



Altre motivazioni sono riconducibili all'esigenza di sfruttare la capacità produttiva degli stabilimenti nei

Paesi di origine, di ridurre i costi di trasporto e di coordinamento. Meno rilevanti sono giudicati la mancanza di infrastrutture adeguate, la separazione tra attività produttiva svolta all'estero e attività di R&S svolta nel paese di origine, l'aumento del costo del lavoro, la mancanza di personale qualificato, la perdita di know-how. Il dato interessante è che per ogni impresa che ha fatto ritorno nel Paese di origine circa tre imprese hanno delocalizzato. Conseguentemente, a meno che l'Europa non vari misure specifiche atte a incentivare la rilocalizzazione delle attività produttive, è alquanto improbabile che il back-reshoring possa rappresentare nel futuro prossimo il fattore determinante per la rivitalizzazione della manifattura in Europa.

#### 4. Il fenomeno in Italia<sup>18</sup>

Dopo aver delocalizzato nell'Europa orientale e nel Sudest asiatico per contenere i costi e guadagnare competitività, alcune aziende italiane hanno ripensato i modelli produttivi improntati sui vantaggi dell'offshoring e hanno reinsediato nei territori di origine (o stanno pensando di farlo) le attività industriali o parti di esse: anche grazie alla forza catalizzatrice del *made in Italy*, in molti casi si assiste alla concentrazione in Italia delle funzioni più importanti o al rientro dell'alto di gamma che prima era assemblato all'estero. Sono migliaia i nuovi posti di lavoro creati e quelli preesistenti salvati dalle operazioni di rimpatrio, avvenute o in divenire, nella più classica manifattura industriale. Il fenomeno riguarda anche i casi di aziende estere (soprattutto francesi) che, nonostante gli innegabili limiti burocratici e legislativi, spostano in Italia la loro produzione (soprattutto di pelletteria e scarpe), in ottica near-shoring (delocalizzazione in Paesi limitrofi), per rilevare e potenziare capacità produttive ma anche perché riconoscono il valore delle professionalità e dell'artigianalità italiane. Non mancano, al riguardo, casi emblematici. Marchon, gigante americano dell'occhialeria, ha riportato a Puos d'Alpago (Belluno, ricompreso nel distretto dell'occhialeria) una serie di produzioni che erano state delocalizzate in Asia. Nell'industria del lusso, il marchio Jimmy Choo, che fa capo al gruppo austriaco Labelux, sta pianificando di comprare la fabbrica che, in Toscana, sviluppa e produce le sue calzature superlusso, sulla scia del concorrente Louboutin che ha già realizzato un investimento analogo a Parabiago, nel distretto milanese della calzatura. Alla Gaudi di Carpi, nel modenese, hanno riportato in Italia dalla Cina, già un paio di anni fa, alcune produzioni di prima fascia, ora realizzate tra l'Emilia e la Toscana: l'attività è stata affidata a due laboratori esterni che appartengono ad artigiani cinesi. Nel settore agricolo, la Philip Morris ha stipulato un accordo con Coldiretti per la consegna e acquisto di tabacco italiano a chilometro zero.

Secondo *Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*, il gruppo di ricerca interuniversitario (che coinvolge le università dell'Aquila, Catania, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia) che si occupa di studiare questa dinamica, l'Italia è il secondo Paese al mondo e il primo in Europa per "ritorni" industriali: sono stati censiti 60 casi negli ultimi 15 anni (con un'incidenza del 20% su scala globale e di circa il 42% su scala Europea) contro i 39 della Germania e i 20 della Francia e della Gran Bretagna (Tab.5). Complessivamente, il gruppo di ricerca *Uni-CLUB MoRe Back-reshoring* ha censito 294 casi alla fine del 2014 in 14 Stati (ripartiti quasi equamente tra gli USA e l'UE) relativi a 254 imprese (25 di queste hanno realizzato più di un'iniziativa di rientro); durante il periodo della crisi, si sono registrati almeno dieci casi di rilocalizzazione ogni anno.

---

<sup>18</sup> Lavoro svolto da Patrizia Pastore.



Tab.5 - Back-reshoring: ripartizione per Paese di origine e di delocalizzazione

Paese di origine		Paese estero di delocalizzazione						Totale	
		Cina	Asia (diverso da Cina)	Europa Est	Europa occidentale	America centrale e meridionale	America del Nord		
Europa	Italia	21	8	19	10		2	60	145
	Germania	8	6	10	9	5	1	39	
	Francia	10	4	5	1			20	
	Regno Unito	17	1	2				20	
	Norvegia	2						2	
	Finlandia				1			1	
	Olanda	1						1	
	Slovenia				1			1	
	Svizzera	1						1	
Nord America	USA	88	37	2	5	8	1	141	142
	Canada	1						1	
Asia	Giappone	2	1					3	7
	Corea del Sud	1	1					2	
	Taiwan	2						2	
Totale		150	58	38	27	13	4	294	

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Con riferimento ai Paesi “abbandonati” preferendo il territorio d’origine, le aziende italiane hanno lasciato soprattutto la Cina, che è fra le principali destinazioni di chi delocalizza (21 operazioni) confermando la tendenza mondiale, i Paesi dell’Europa dell’Est (19 operazioni) e dell’Europa Occidentale (10 operazioni) mentre poche hanno lasciato gli altri Paesi asiatici (8 operazioni) e il Nord America (2 operazioni). La dinamica temporale (Tab.6) evidenzia un trend crescente a livello globale e, soprattutto nel contesto europeo. In tal senso, pare trattarsi di una conferma di quanto previsto da McDermott (2010) e da Engel e Procher (2010), che avevano ipotizzato che la crisi finanziaria globale avrebbe causato un numero crescente di dismissioni degli investimenti esteri da parte delle imprese occidentali.

Tab.6 - Back-reshoring: ripartizione per anno di rientro

Paese di origine	Anno del rientro della produzione										Totale
	Ante 2000	2000-2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Italia	1	12	5	6	12	5	3	11	5		60
Germania	6	12	9	10			1	1			39
Francia		2			7	5	3	2	1		20
Regno Unito					1	2	3	8	6		20
Norvegia								2			2
Slovenia					1						1
Olanda								1			1
Svizzera								1			1
Finlandia		1									1
USA	3	2	1	5	23	16	35	35	20	1	141
Canada								1			1
Corea del Sud								2			2
Taiwan								2			2
Giappone								2		1	3
Totale	10	29	15	21	44	28	45	68	32	2	294

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Considerando i settori di specializzazione delle aziende italiane che hanno realizzato iniziative di back-reshoring, in Italia i settori più coinvolti sono il tessile-abbigliamento e le calzature (29 operazioni, pari al 48,33% dei rimpatri), con ritorni dalla Cina (44,82%), dagli altri Paesi asiatici (24,13%) e dall’Europa dell’Est (31%) soprattutto da parte dei marchi del lusso e dell’Alta Moda, seguiti dall’industria meccanica, arredamento, biomedicale e elettronica (Tab.7). Complessivamente, oltre che dalla Cina (35% dei casi) i ritorni avvengono soprattutto dall’Europa dell’Est (31,66% dei casi), dall’Europa occidentale (16,66% dei casi).

Tab.7 -Back-reshoring in Italia: ripartizione per principali settori di specializzazione

	Cina	Europa dell'Est	Asia (diverso da Cina)	Europa occidentale	Nord America	Totale Italia	Totale mondo <sup>19</sup>
Abbigliamento e calzature	13	9	7			29	44
Meccanica	1	3	1	3		8	46
Mobili e arredamento	2	2		1		5	39
Biomedicale	1			2	2	5	13
Elettronica	1	2		2		5	49
Elettrodomestici	2			1		3	21
Automotive	1	1				2	23
Elettrico		2				2	15
Alimentari e bevande				1		1	10
Totale	21	19	8	10	2	60	260

Fonte: Ns elaborazione su dati Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Tra queste aziende vi sono grandi realtà internazionali come ad esempio il Gruppo FIAMM, leader europeo delle batterie per auto e fornitore delle più grandi case automobilistiche del mondo (che ha riportato in Italia le produzioni prima delocalizzate in India e in Repubblica Ceca)<sup>20</sup>; Natuzzi, leader mondiale nel settore dell'arredamento (che ha riportato in Puglia e Basilicata alcune produzioni di fascia alta effettuate in Romania, riducendo il numero di esuberi previsti), Safilo Group Spa per l'occhialeria, Ferragamo, Tods e Prada per l'industria del lusso. Al riguardo, una caratteristica delle aziende italiane è la propensione ai rientri multipli, vale a dire il ritorno della stessa azienda da più luoghi. I dati dell'export e, in particolare, la domanda sostenuta proveniente dai Paesi del Nord Europa e dalla Russia, confermano l'appeal del *made in Italy* soprattutto per le produzioni di alta qualità che sta alimentando sempre più il fenomeno in Italia. Al riguardo, And Camicie, marchio di camiceria che fa capo al gruppo Columbia di Mirano (Venezia), ha rilocalizzato in Italia le produzioni destinate al mercato cinese mentre i capi destinati alla vendita in Italia sono prodotti in Romania per tenere bassi i costi. L'azienda, che produceva in Cina per servire il mercato locale, nel 2013 ha stretto un accordo con Wahaha Group, un colosso che progetta di aprire 20 nuovi centri commerciali (denominati Waow Plaza) in diverse città cinesi; l'intesa prevede che il produttore veneto di camicie possa aprire all'interno di questi 20 Mall altrettanti negozi monomarca ma a una condizione: la produzione dei capi deve avvenire interamente in Italia.

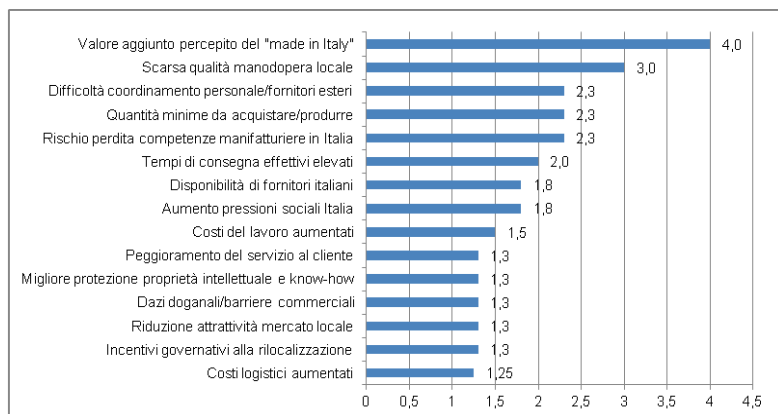
Si osserva, inoltre, un ulteriore fenomeno, i grandi marchi del lusso, francesi in testa, stanno acquistando aziende nei vari distretti industriali italiani per avvantaggiarsi del patrimonio di conoscenze (specialmente artigianali) su cui l'eccellenza italiana ha fondato la propria competitività sui mercati internazionali. Allo stesso modo, le aziende italiane continuano a realizzare investimenti all'estero e a delocalizzare attività produttive: i due fenomeni, infatti, non si escludono a vicenda e sono destinati a convivere anche se è diverso il fine poiché si produce all'estero sempre più per servire il mercato locale e non per contrarre i costi. Al riguardo, Belfe, storica azienda veneta di abbigliamento, dopo aver operato in offshoring in Asia (tra Cina, Indonesia e Vietnam), nel 2004 ha scelto di riportare le produzioni in Europa, tra Italia (back-reshoring) e Bulgaria (near-shoring). Nel 2012 ha deciso però di chiudere lo stabilimento di Marostica (Vicenza) e di concen-

<sup>19</sup> A livello mondiale gli altri settori coinvolti sono, nell'ordine: Giocattoli (11 operazioni); Chimica (6); Aerospazio (4); Salute e Benessere (3); Ferro e Acciaio (2), Gioielleria (2); Farmaceutica (2); Cantieristica navale (2); Tessile (1); Editoria (1).

<sup>20</sup> L'intento strategico di questa operazione è stato quello di concentrare le lavorazioni in un unico stabilimento (ad Avezzano, in Abruzzo) e riavvicinare la produzione e la ricerca e sviluppo per poter reagire più velocemente alle evoluzioni della domanda e spendere meno possibile per il coordinamento dei reparti. La Fiamm, che realizza all'estero il 70% dei suoi 550 milioni di fatturato, fino a cinque anni fa aveva una fabbrica in Boemia, a fianco allo storico impianto della Skoda. Ora, ad Avezzano, ci sono 140 dipendenti in più rispetto ad allora. E l'impianto di Mladá Boleslav ha chiuso. Le motivazioni di tale scelta controcorrente si riconducono ad alcune situazioni particolari: l'impianto abruzzese era in disuso e stava per essere chiuso; al contempo la fabbrica operante nella Repubblica Ceca era poco produttiva e gli operai, attratti dalla vicinissima Skoda, richiedevano aumenti salari per restare. L'idea risolutiva è stata quella di contrattare con i sindacati italiani una riduzione dei salari, in cambio di un investimento da 30 milioni di euro per ristrutturare lo stabilimento; in tal modo il costo medio per operaio è sceso da 24 a 18 euro e, anche se la manodopera ad Avezzano resta comunque più cara di quasi tre volte rispetto a Mladá Boleslav, questa differenza è compensata dalla maggiore produttività e dalla riduzione degli scarti.

trare tutte le lavorazioni in Bulgaria. Il caso merita particolare attenzione perché dimostra che la rilocalizzazione è un fenomeno mutevole nel tempo e si lega a doppio filo con il cosiddetto *near reshoring*: le aziende lasciano il Far East, in alcuni casi tornano Paese di origine, in altri si insediano in Paesi vicini. Dallo studio di alcuni casi aziendali si rileva che i fattori del rimpatrio produttivo sono molteplici (Fig.6).

*Fig.6 - Motivazioni che incentivano il back-reshoring*



Fonte: Ns elaborazione su dati Uni-CLUB MoRe Back-reshoring, *Indagine esplorativa sulle strategie di (ri)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*, Novembre 2014

Piquadro, azienda toscana produttrice di borse e valigie, ha riportato in Italia (dalla Cina) la fascia più alta delle lavorazioni e l'intenzione è quella di raddoppiare ogni anno la produzione nel nostro Paese. A spingere l'impresa verso la rilocalizzazione è stato soprattutto l'aumento del costo del manodopera. In Cina, nel settore in cui è attiva Piquadro, i costi del lavoro sono saliti in tre anni di quasi il 50%. Nel settore dello sportssystem (protagonista di diversi casi di rinazionalizzazione di alcune produzioni, soprattutto di alta qualità che erano state trasferite all'estero negli anni passati), l'azienda trevigiana Aku, che produce calzature da trekking e outdoor, come altre in Veneto aveva delocalizzato il 90% della produzione da Montebelluna a Cluj, in Romania. Nel 2010 ha rimpatriato alcune linee e ora realizza a Montebelluna il 30% degli scarponi di qualità più alta non per ragioni di convenienza economica (il salario di un operaio in Romania costa ancora il 40% in meno rispetto all'Italia) ma per puntare sulla qualità, in un settore di nicchia. Il caso dell'azienda trevigiana è significativo anche perché l'intero settore dell'abbigliamento sportivo made in Italy si è dimostrato particolarmente sensibile all'inversione di rotta. Sono diverse infatti le imprese del comparto che hanno optato per il back-reshoring e nella loro scelta ha sicuramente avuto peso la *moral suasion* fatta da Asso-sport, una delle associazioni di categoria che più si sono spese con i propri associati per favorire il controe-sodo. Masters, ad esempio, è un'altra azienda attiva nel ramo dell'abbigliamento sportivo che ha deciso di reinsediare alcune lavorazioni in Italia. La società, terza azienda al mondo per la produzione di bacchette da sci, trekking e nordic walking ha ritrasferito nel 2013 a Bassano del Grappa (Vicenza) la realizzazione dei tubi in alluminio che prima era stata spostata in Cina.

Nel settore della meccanica, Wayel, azienda emiliana specializzata in bici elettriche, ha ritrasferito dalla Cina a Bologna la sua produzione. Si tratta di un mercato con grandi prospettive, soprattutto nel Nord Europa e in cui i concorrenti sono pochi. Per produrre le e-bike, l'impresa, che fa parte del gruppo della climatizzazione Termal, sta realizzando uno stabilimento a impatto zero denominato FIVE (Fabbrica Italiana Veicoli Elettrici), che darà impiego a 39 persone: l'investimento previsto è di 12 milioni di euro. Il prodotto di punta sarà Solingo, un ciclomotore elettrico con batteria solare. In questo caso, a far optare verso la rilocalizzazione in Italia sono stati soprattutto la vicinanza con i mercati nord-europei, la possibilità di fare ricerca a contatto con l'Università di Bologna e di collaborare con le eccellenze presenti nel distretto motoristico di Bologna. Alle ragioni di natura strategica si affiancano aspetti connessi ai Paesi esteri di localizzazione. In particolare, in Cina (da cui prima si importava la produzione) gli stipendi degli operai crescono del 20% l'anno e la moneta si sta rivalutando. I costi della manodopera restano più bassi di quelli possibili in Italia ma i risparmi nella logistica e la maggiore automazione permette di compensare il differenziale.

Nel settore della meccanica agricola, il processo di back-reshoring operato dal gruppo reggiano Argo Tractors (suoi i marchi Landini, McCormick e Valpadana), costituito nel 1988 dalla famiglia piemontese Morra, è diventato un caso. Il gruppo produttore di trattori agricoli, dopo alterne vicende e alleanze, nei primi anni Duemila aveva acquisito linee di lavorazione trattori a Saint Dizier, in Francia, e a Doncaster, in Gran Bretagna. Fino al 2011, le trasmissioni dei McCormick, marchio di punta del gruppo, sono state prodotte in Francia e i trattori assemblati in Gran Bretagna. Tra il 2007 e il 2010 sono stati chiusi gli impianti esteri e ora l'intera produzione si svolge in Italia, nella "Motor valley" emiliana. Aver concentrato in un'unica area di eccellenza l'intera produzione (quattro siti produttivi in provincia di Reggio Emilia, tra Fabbrico, San Martino in Rio e Luzzara, nei quali possono essere assemblati fino a 24mila trattori l'anno) è stata una scelta strategica sorretta da know how e competenze umane non riproducibili altrove, da un'offerta di meccanica ed elettronica applicate alle macchine per l'agricoltura e il giardinaggio richiesta in decine di Paesi, soprattutto emergenti del Medio Oriente e del Far East e dai numeri: anche in una difficile fase per il settore iniziata nel 2008 il Gruppo è riuscito ad assicurare nuova occupazione (+ 50 dipendenti), ha incrementato il fatturato (da 430 milioni di euro nel 2010 a circa 500 milioni nel 2014, per l'85% realizzando sui mercati esteri) e produce un quarto dell'indotto complessivo.

Tuttavia, sembra prevalere un mix di motivazioni strategiche rispetto a quelle più squisitamente economiche ed operative. In particolare, la richiesta di Made in Italy negli ultimi anni è aumentata in misura considerevole e, per questa ragione, diversi marchi famosi stanno riportando alcune produzioni in Italia e hanno bisogno di affidarsi ad aziende eccellenti per soddisfare la domanda del mercato: se non lo facessero, non potrebbero continuare a fare successo e rischierebbero di morire.

Nel nostro Paese, le iniziative di back-reshoring sembrano essere favorite da alcuni vantaggi localizzativi connessi alla disponibilità di eccellenze produttive diffuse sul territorio nazionale e, in particolare, nei distretti industriali (quelli del sistema moda, della meccanica, dalle macchine agricole a quelle per imballaggi) dove operano fornitori locali che assicurano un vantaggio comparato in termini di elevati livelli di flessibilità e affidabilità nelle produzioni e nelle funzioni a più alto valore aggiunto, capacità innovativa e competitività sui costi. Al riguardo, nel settore moda, di sicuro interesse è il caso della azienda marchigiana Lardini, i cui vantaggi competitivi hanno indotto alcuni principali marchi italiani di abbigliamento a rinazionalizzare la sub-fornitura spostandola nella maggior parte dei casi dalla Cina in Italia. Risultato di questa strategia dei principali clienti della Lardini è il fatturato che, in anni di piena crisi del settore, è incrementato da 53 milioni nel 2012 e a 71 milioni nel 2014 (+ 34 %). Anche il numero degli occupati è cresciuto del 15%, passando dai 303 del 2012 ai 350 del 2014 (in totale 900 se si considera anche l'indotto).

Si segnala, inoltre, un effetto "contaminazione" associato, da un lato, al fatto che alcune imprese italiane si sono specializzate nelle produzioni precedentemente delocalizzate all'estero e sono divenute fornitrici dei grandi marchi italiani che hanno spostato le produzioni nel Paese d'origine e, dall'altro lato, al fatto che le competenze altamente specialistiche disponibili in Italia, in grado di stare dietro con rapidità e competenza alle esigenze produttive delle imprese, attraggono investimenti esteri. Relativamente a quest'ultimo aspetto, risulta emblematico il caso della multinazionale danese Danfoss, big mondiale nell'ambito dei sistemi di controllo climatico, energetico e di componenti oleodinamici (4,5 miliardi di fatturato, circa 22.500 addetti nel mondo, 59 siti produttivi in 18 Paesi) che ha trasferito tutta la produzione dell'oleodinamico presso l'azienda bolognese Turolla (inglobata dal gruppo 14 anni fa). Questa scelta strategica conferma la capacità del territorio emiliano, caratterizzato da altissima densità produttiva e grande tradizione manifatturiera, di attrarre investimenti esteri. Da giugno 2015, presso l'insediamento di Castel San Pietro, dove ha sede anche il centro di ricerca e sviluppo, si svolge la produzione di pompe oleodinamiche ad ingranaggi, fino ad ora dislocata in Slovacchia, che è assorbita per il 50% dal mercato americano e per il 46% da quello europeo. A fare da premio, è stata la rete di tecnici specializzati, centri di ricerca e università disponibile in loco.

## 5. Strategie localizzative, vantaggi competitivi e politica industriale<sup>21</sup>

Nel paragrafo sono discusse tre questioni tra loro strettamente correlate: a) le cause alla base delle scelte delocalizzative delle aziende, b) le determinanti del *back-reshoring* e c) l'impatto delle politiche pubbliche sulle strategie localizzative delle multinazionali. L'analisi parte dalla ricognizione delle determinanti dei processi di delocalizzazione, per poi concentrarsi sulle dinamiche che favoriscono il rientro delle multinazionali e sulle questioni di *policy*.

Le multinazionali (ossia aziende, di qualsiasi dimensione di scala, con stabilimenti produttivi localizzati in almeno due Paesi) incorporano la peculiare capacità di allocare e movimentare su scala globale, con relativa flessibilità, capitali, forza lavoro e tecnologie produttive, in funzione delle convenienze di costo e delle mutevoli condizioni di mercato (Navaretti, Venebles, 2006). Sono soprattutto le fasi del ciclo produttivo a minore valore aggiunto, quelle in cui il vantaggio competitivo è basato unicamente sui costi di produzione, a risultare più facilmente delocalizzabili. La caratteristica distintiva delle aziende multinazionali consiste, dunque, nella capacità di trasferire risorse materiali e immateriali attraverso i confini nazionali. Le scelte localizzative delle multinazionali rappresentano decisioni di ordine microeconomico che, a livello aggregato, pervengono ad influenzare direttamente gli equilibri geo-economici globali. A tal riguardo, due questioni risultano particolarmente rilevanti: a) le cause che spingono le aziende a delocalizzare e b) i fattori che determinano la scelta di date localizzazioni da parte delle multinazionali (dove le aziende delocalizzano?).

Partiamo dalla prima questione: perché le aziende delocalizzano? La multilocalizzazione produttiva, dal punto di vista della singola impresa, rappresenta la risposta a *pressioni endogene* all'organizzazione aziendale e a *pressioni esogene* all'azienda, provenienti dall'ambiente operativo e di mercato in cui è inserita. Tra i principali fattori endogeni che accrescono la propensione alla mobilità geografica delle aziende, si possono annoverare (Rugman, 1996):

- la disponibilità di elevate capacità gestionali, indispensabili per coordinare l'attività produttiva su scala multinazionale e operare le scelte strategiche necessarie per trarre effettivi vantaggi dalle eterogenee condizioni (socio-economiche, finanziarie e legislative) localmente operanti nei contesti di destinazione;
- la presenza di complesse conoscenze a carattere tecnologico e di un consistente potere di mercato. Entrambe queste caratteristiche accrescono le capacità di spostamento delle aziende e la propensione a sfruttare prontamente le opportunità di profitto emergenti a livello globale. Tra l'altro, la stessa mobilità determina *feedback* positivi che accrescono il *know-how* e l'*expertise* delle aziende, creando ulteriori incentivi all'investimento internazionale;
- la ricerca della più ampia flessibilità organizzativa. Tale dinamica porta a privilegiare la localizzazione degli investimenti in Paesi che presentano più convenienti condizioni di costo e in quelli in cui l'assetto regolativo delle relazioni industriali risulta meno invasivo per l'organizzazione interna all'azienda. Ciò consente di fruire di vantaggi di costo e di livelli di flessibilità non presenti in altri contesti. Su scala globale, i sistemi nazionali di regolazione del mercato del lavoro risultano estremamente eterogenei. Le aziende multinazionali, segmentando la produzione su scala globale, cercano appunto di trarre vantaggio da tali condizioni diversificate.

Per quanto riguarda gli incentivi esogeni alla delocalizzazione, strutturati all'ambiente di mercato in cui le aziende operano, si possono distinguere due motivazioni fondamentali che spingono le aziende a seguire la strada dell'internazionalizzazione (Rugman, 1996):

- la percezione di un elevato grado di incertezza e rischi derivanti dall'operatività limitata a un unico mercato. Sotto questo profilo gli investimenti esteri rappresentano, dal punto di vista dell'impresa, un tentativo di diversificare il rischio distribuendo gli investimenti su più mercati;

---

<sup>21</sup> Lavoro svolto da Antonio Russo.

- il tentativo di consolidare la posizione su un mercato estero. In tal caso le aziende sono spinte alla mobilità dalla necessità di contrastare la concorrenza e di proteggere le posizioni acquisite su specifici mercati, o dal tentativo di accrescere la presenza in economie la cui domanda interna risulta in rapida espansione, o dall'esigenza di adattare le produzioni ai gusti della clientela locale.

Nel complesso, questo insieme di fattori, endogeni ed esogeni, rappresentano le cause che, nella loro interazione, alimentano la mobilità globale delle aziende. Una volta scelta la via della delocalizzazione, emerge il problema della selezione della localizzazione estera. Tra le molteplici dimensioni prese in considerazione dalle multinazionali nelle loro scelte localizzative assumono primaria rilevanza (Navaretti, Venables, 2006): il costo del lavoro totale; la flessibilità del mercato del lavoro di destinazione e le caratteristiche delle relazioni industriali; il livello di qualificazione della forza lavoro; la disponibilità di incentivi o di altre forme di agevolazione messe a disposizione dai governi nazionali; la qualità delle infrastrutture e dell'ambiente istituzionale locale.

Differenze nel costo del lavoro, nei livelli di tassazione, nella rigidità della legislazione relativa al mercato del lavoro e nelle relazioni industriali creano incentivi di ordine istituzionale che influenzano profondamente le scelte localizzative delle multinazionali. A parità di altre condizioni, le multinazionali preferiscono operare in contesti con il costo del lavoro più contenuto e il mercato del lavoro è più flessibile (*social dumping*).

L'attuale assetto globale offre alle multinazionali la possibilità di scegliere tra un'ampia gamma di modelli di mercato del lavoro e assetti istituzionali alternativi e, parallelamente, spinge i governi dei Paesi in via di sviluppo a competere tra loro, per attrarre investimenti esteri, mantenendo una debole regolamentazione del mercato del lavoro, comprimendo il costo del lavoro e i diritti dei lavoratori. Anche nei Paesi industrializzati, e in particolare negli Stati Uniti, i governi stanno attivamente utilizzando la leva costituita dalle politiche industriali per influenzare le scelte localizzative delle multinazionali e supportare lo sviluppo di nuove opportunità occupazionali, sostenendo il rimpatrio di attività manifatturiere delocalizzate, negli anni passati, in economie a basso costo del lavoro (Guenther, 2012). La rapida crescita dei costi d'impresa nelle economie emergenti, soprattutto in Cina, unitamente alle crescenti incertezze nello scenario geopolitico e geoeconomico mondiale, offrono ai Paesi occidentali una finestra d'opportunità particolarmente favorevole per rafforzare la rispettiva piattaforma industriale, dopo decenni di delocalizzazioni e deindustrializzazione. Esattamente come previsto dalla teoria dei costi di transazione, il livello di integrazione verticale e spaziale della produzione tende ad aumentare in condizioni operative caratterizzate da elevata incertezza (Williamson, 1987). I dati confermano tale previsione (Kinkel, 2012). L'analisi dei flussi di investimenti esteri diretti dei Paesi industrializzati, difatti, evidenzia due tendenze in atto (Unctad, 2013): a) minore ricorso a scelte delocalizzative e b) aumento dei disinvestimenti nei Paesi in via di sviluppo, con conseguente rientro delle aziende nei Paesi d'origine. Nonostante i dati relativi ai disinvestimenti siano limitati solo ad alcuni Paesi (Stati Uniti, Regno Unito, Italia, Francia, Germania e Giappone), l'evidenza dimostra che si tratta di una dinamica *significativa* e in *crescita tendenziale* (Unctad 2013, 26). Le cause di tale trend vanno rintracciate non solo in dinamiche di ordine puramente economico, ma anche in fattori extraeconomici. Tra i primi rientrano: l'aumento dei costi connessi all'*off-shoring* (la rapida crescita del costo del lavoro per unità di prodotto, nei Paesi in via di sviluppo, rende le scelte delocalizzative sempre meno convenienti); l'emergere di svantaggi competitivi indotti dall'eccessiva distanza dai mercati di sbocco; i nuovi sviluppi tecnologici, come le stampanti 3D, che automatizzano quasi completamente il processo produttivo.

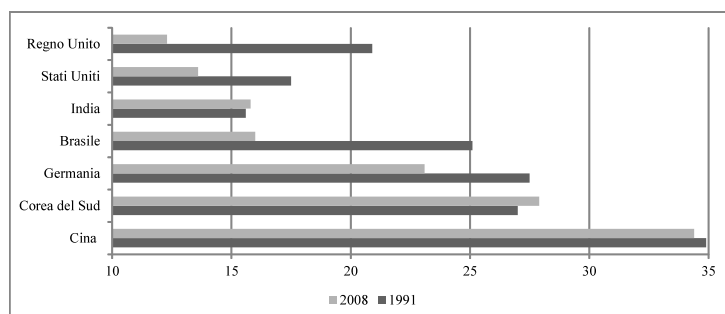
Per quanto riguarda i fattori extraeconomici che incentivano al *back-reshoring*, oltre alla crescente instabilità geopolitica globale, pesano anche le politiche industriali dei Paesi occidentali che, con variabile efficacia effettiva, spingono le multinazionali a riportare gli stabilimenti produttivi nei Paesi d'origine.

E veniamo così alla trattazione della relazione tra politica industriale e *back-reshoring*. In generale, la politica industriale si concretizza nel «*coherent and planned use of government tax, subsidy, procurement and capital instruments to encourage investment and disinvestment in a manner consistent with growth and the minimization of the social costs of industrial transformation and dislocation. It is the use of already exist-*

*ing government instruments in a new form to modify the timing and velocity of capital investment and disinvestment»* (Dubnick, Holt, 1985, 115). Gli effetti delle politiche industriali dipendono non solo dalla struttura degli incentivi, ma – soprattutto – dalla coerenza con cui risulta concretamente implementato il disegno di *policy* complessivo.

Partiamo dall'analisi della politica industriale statunitense, la più avanzata nel supporto al *back-reshoring*. L'obiettivo strategico di tali *policy* consiste nel fornire un sostegno attivo al rafforzamento generale del comparto manifatturiero, attraverso incentivi microeconomici (agevolazioni fiscali, sussidi, ecc.). Negli ultimi anni, anche grazie agli incentivi erogati dal governo federale, sono tornati a produrre negli Stati Uniti sia *big player* globali (General Electric, Caterpillar ecc.), sia multinazionali del manifatturiero meno note e di minori dimensioni, dopo decenni di deindustrializzazione. Dal 1985 gli Stati Uniti hanno perso, annualmente, una media di 372.000 posti di lavoro nel manifatturiero (Moretti, 2014, 28), settore che, un tempo, rappresentava il principale vettore di sviluppo locale. Tra il 1991 e il 2008, prima della recessione globale, negli Usa come in tutte le economie avanzate il manifatturiero ha fatto registrare un declino consistente (Fig. 7), mentre nelle economie emergenti il suo apporto è rimasto stabile o è cresciuto, con l'eccezione del Brasile. Tra il 1998 e il 2010 tutti i vari segmenti del manifatturiero statunitense hanno fatto registrare un declino mediamente superiore al 20% nell'occupazione a tempo pieno, con punte estreme nel tessile (-64%) e nel comparto degli accessori, -75% (Guenther, 2012, 5). Nel 2014, l'export di prodotti statunitensi verso la Cina (123,6 miliardi di \$) ammontava ad appena il 27,7% delle importazioni di prodotto cinesi negli Stati Uniti (466,7 miliardi di \$, dati Us Census Bureau).

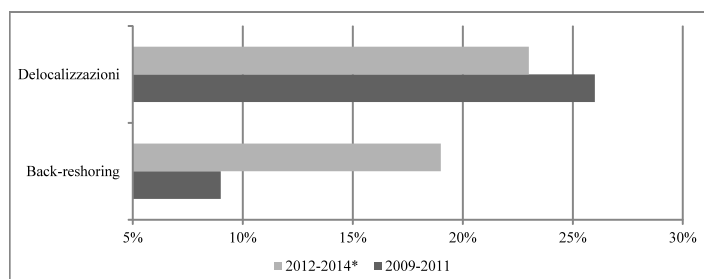
Fig. 7 - Manifatturiero in percentuale del valore aggiunto complessivo.



Fonte: OECD e World Bank.

Dopo la crisi del 2008 lo scenario appare tuttavia in mutamento. I dati relativi al comparto manifatturiero statunitense evidenziano una tendenziale crescita del fenomeno del *back-reshoring* e una parallela contrazione delle delocalizzazioni (Fig.8). Gli Stati Uniti negli ultimi due anni sono stati i maggiori destinatari degli investimenti esteri diretti, superando la Cina. Non solo imprese statunitensi riportano in patria i loro stabilimenti produttivi, ma la localizzazione americana risulta sempre più appetibile anche per aziende di Paesi emergenti che, negli ultimi anni, hanno delocalizzato in territorio statunitense (Moretti, 2014).

Fig. 8 - Delocalizzazioni e back-reshoring in Usa (in % sulla capacità manifatturiera complessiva).

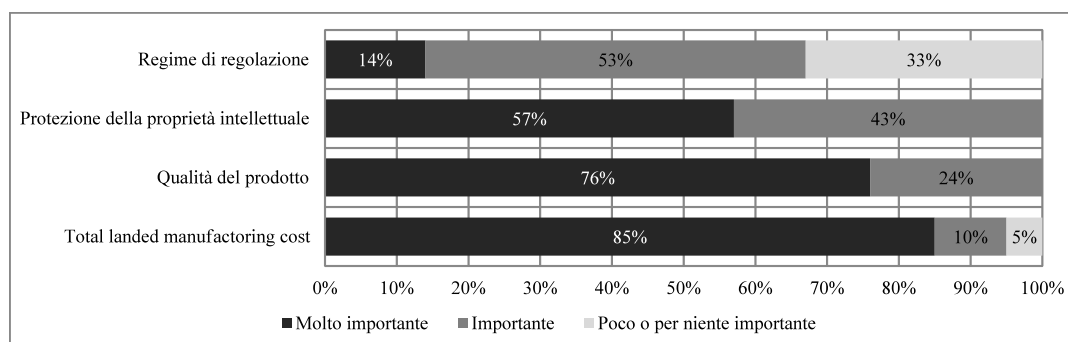


Fonte: The Hackett Group.

\* (Proiezione)

Le cause di tali tendenze vanno rintracciate nei fattori che maggiormente influenzano la competitività delle aziende manifatturiere. Come evidenziato da uno studio condotto sul comparto manifatturiero (Janssen *et al.*, 2012), il principale vettore di competitività è rappresentato dal *total landed cost*, indicatore sintetico che racchiude il costo complessivo di produzione di un dato bene, dall'acquisto delle materie prime al trasporto del prodotto finito sui mercati di destinazione (Fig. 9).

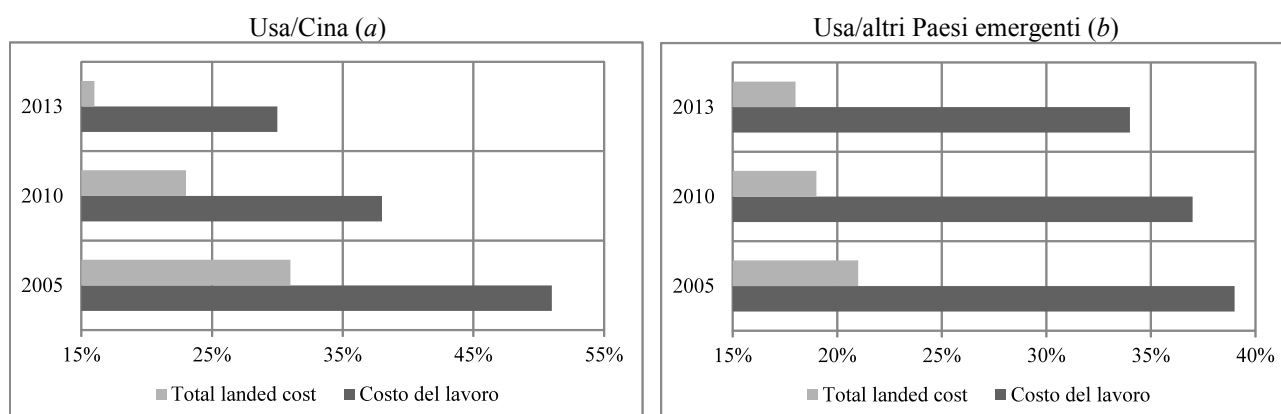
Fig. 9 - Fattori che influenzano la competitività delle aziende manifatturiere (indagine sulle aziende Usa).



Fonte: The Hackett Group.

Ebbene, guardando al divario nel *total landed cost* tra Usa e Cina emerge il netto declino del gap negli ultimi anni (Fig. 10a), ormai ridotto al 18% nel 2013. Le proiezioni indicano che il residuo vantaggio cinese nel *total landed cost* dovrebbe completamente sparire nel giro di qualche anno (Sirkin *et al.*, 2011). Il differenziale è in riassorbimento anche rispetto ad altre economie emergenti (Fig. 10b). In altri termini, i cambiamenti nella struttura di costo globale stanno erodendo il principale incentivo alla delocalizzazione. I dati tendenziali confermano non solo una riduzione della propensione alla delocalizzazione, ma anche un aumento del *back-reshoring* (Fig. 8).

Fig.10 - Differenze percentuali nei costi di produzione



Fonte: The Hackett Group.

Sul rientro delle multinazionali americane hanno inciso i generosi pacchetti di incentivi messi a disposizione non solo dal governo federale, ma anche dai governi locali. Questo complesso di misure, orientate a bloccare la spirale perversa della deindustrializzazione, rappresentano un tentativo sistematico di porre rimedio a due decenni durante i quali il governo federale americano non si è dotato di alcuna coerente politica industriale. Anche tale carenza ha indirettamente incrementato le propensioni delocalizzative delle multinazionali americane, a fronte dell'approccio strategico al commercio internazionale dispiegato dai governi asiatici (Gilpin, 2001). La focalizzazione sull'ascesa della cosiddetta *new economy*, a partire dagli anni Novanta, ha concorso a ridimensionare l'attenzione rivolta all'apparato industriale nelle strategie di *policy* delle varie



amministrazioni federali. Ciò ha comportato gravi perdite per l'economia nazionale, sia in termini di posti di lavoro sia di competenze, a vantaggio dei Paesi emergenti.

La crisi del 2008 ha contribuito a mutare lo scenario. Alla politica monetaria espansiva, sostenuta dalla *Federal Reserve* sotto la guida dell'ex governatore Ben Bernanke attraverso il *quantitative easing*, si è affiancata una politica industriale attiva, con l'obiettivo convergente di garantire una veloce ripresa dell'economia nazionale. Il nuovo approccio interventista tenta così di contrastare le distorsioni indotte dalla pluridecennale assenza di un'adeguata governance macroeconomica in campo industriale. Allo stato attuale sono circa dieci i programmi federali che supportano il rafforzamento del manifatturiero statunitense. Tali programmi spaziano dai benefici fiscali agli incentivi per l'innovazione tecnologica, dal sostegno alla formazione della forza lavoro al supporto alle esportazioni. Più specificamente, l'amministrazione Obama (2014) ha varato pacchetti di interventi a carattere multisettoriale, aventi la comune finalità di creare nuovi posti di lavoro nel manifatturiero sul territorio americano, scoraggiando la delocalizzazione, attraverso:

- incentivi fiscali per le aziende che riportano la produzione negli Stati Uniti;
- una minore tassazione sui profitti delle aziende che creano nuovi posti di lavoro nel manifatturiero;
- lo sviluppo di sinergie tra università, centri di ricerca e imprese, orientate alla creazione di partenariati sul fronte dell'innovazione e la commercializzazione di prodotti *high-tech*. Tali partnership tecnologiche prevedono il coinvolgimento diretto dell'Agenzia per i progetti avanzati della difesa (Darpa), con l'obiettivo di generare consistenti effetti di *spillover* in tutto il sistema economico, data la notevole rilevanza dell'industria della difesa per l'economia statunitense.

Se gli incentivi e gli sgravi fiscali, varati dall'amministrazione Obama, risultano orientati a creare semplici vantaggi di costo per le aziende, simili a quelli che hanno fatto da propellente alle precedenti ondate delocalizzative, ben più articolata e complessa risulta l'ultima strategia di *policy* enunciata. Obiettivo implicito della stessa è rappresentato dallo sviluppo di convenienze localizzative capaci di accrescere la competitività dinamica delle aziende manifatturiere. Attraverso la costruzione di sinergie si mira a modificare il quadro delle convenienze delle aziende, facendo emergere vantaggi connessi all'inserimento in contesti territoriali e relazionali dotati di un patrimonio non comune di risorse cognitive, materiali e immateriali. Ciò determina spontanei incentivi localizzativi e disincentivi alla delocalizzazione, al fine di beneficiare della collazione in ambienti innovativi e dinamici.

Per modificare effettivamente le matrici delle convenienze localizzative delle aziende, e costruire contesti territoriali economicamente attrattivi, occorre predisporre quel complesso di *beni e servizi collettivi locali per la competitività* (Crouch *et al.*, 2004) dai quali le aziende stesse ricavano considerevoli vantaggi competitivi sofisticati. Viceversa, la competitività fondata sul basso costo del lavoro costituisce un vantaggio effimero e transitorio, come ben rimarcato dagli studi di Michael Porter (1991; 2001) sulla costruzione del vantaggio competitivo. Sono dunque le strategie di *policy* orientate a costruire vantaggi competitivi più sofisticati a risultare più remunerative in un'ottica di lungo periodo. E, soprattutto, più difficilmente imitabili da parte degli altri *competitors*. Tuttavia, tali politiche presentano un grado di complessità gestionale e implementativa ben superiore ai semplici incentivi, richiedendo interventi a carattere intersettoriale e tra loro complementari. Diversamente, gli incentivi e gli sgravi fiscali costituiscono una leva più immediata per incidere sulle scelte aziendali. Nel lungo periodo, tuttavia, occorre fare emergere vantaggi ben più sofisticati per garantire la permanenza delle aziende sul territorio. Lo sviluppo dei partenariati tecnologici negli Stati Uniti va in questa direzione. Nel complesso, dunque, le due strategie di *policy* risultano complementari: gli incentivi consentono di attrarre, nel breve periodo, le aziende, spingendole al *back reshoring*; lo sviluppo di sinergie sul fronte dell'innovazione serve a garantire, nel lungo termine, la persistenza di vantaggi localizzativi avanzati, attraverso cui consolidare e rafforzare la presenza delle aziende sul territorio.

L'effetto netto complessivo della politica industriale, adottata dall'amministrazione Obama appare ancora difficile da valutare, dato l'orizzonte temporale estremamente ridotto della sua concreta implementazione. Da inizio 2010 gli Stati Uniti visto aumentare di 646.000 unità gli addetti al manifatturiero (The Executive Office of the President, 2014), la crescita occupazionale più cospicua nel settore registrata negli nell'ultimo

ventennio. A questi posti di lavoro si aggiungono quelli creati nell'indotto, lungo la catena del valore. Nel breve termine gli indicatori evidenziano una ulteriore espansione del trend. Da un'indagine svolta dal Boston Consulting Group (2013c) emerge che il 54% delle aziende analizzate ha dichiarato di stare attivamente vagliando la possibilità di riportare la produzione dalla Cina negli Stati Uniti, contro il 37% di 18 mesi prima. La dinamica del *back reshoring* appare dunque attivata e in piena espansione. Gli incentivi fiscali da un lato, la politica monetaria espansiva dall'altro, sembrano avere indotto rilevanti effetti in tal senso. Negli Stati Uniti la reindustrializzazione, entro il 2020, dovrebbe creare tra i 2,5 e i 5 milioni di nuovi posti di lavoro nel manifatturiero (Boston Consulting Group, 2013b).

L'implementazione di tali misure di *policy*, aldilà di questi risultati, ha suscitato reazioni contrapposte. Da un lato, i sostenitori dell'adozione di una politica industriale attiva ritengono questi strumenti essenziali per supportare la crescita complessiva dell'economia americana e il suo riposizionamento strategico. Il manifatturiero risulta assolutamente centrale per creare posti di lavoro ben retribuiti, sostenere l'export e promuovere le ricadute economiche dell'innovazione tecnologica. D'altro canto, i critici di queste politiche ritengono che nel settore manifatturiero non sussistano fallimenti del mercato tali da giustificare l'intervento pubblico. In secondo luogo, dal punto di vista dei critici dell'intervento pubblico l'economia americana beneficerebbe maggiormente dello smantellamento delle residue barriere al commercio estero, e della conseguente crescita delle esportazioni, con effetti complessivi decisamente superiori a quelli generati dal sostegno al manifatturiero (Guenther, 2012).

Passando al caso europeo, le politiche a sostegno del *back-reshoring* sono a uno stadio ancora più embrionale. La Strategia *Europa 2020* indica l'obiettivo generico di innalzare, entro l'inizio del prossimo decennio, almeno al 20% la percentuale di Pil generato nel settore industriale su scala europea, dal 15% attuale. Nel 2000 l'industria europea generava ancora il 19% del Pil continentale e presentava dieci milioni di addetti in più rispetto ai livelli occupazionali correnti. Nonostante l'evidente deindustrializzazione in atto, il settore rappresenta ancora una componente fondamentale dell'economia dell'UE: contribuisce per il 60% alla crescita della produttività, in esso si genera quasi il 75% dell'export e il 64% degli investimenti in R&S (dati Eurostat riferiti all'UE-28). In Italia, nell'ultimo quindicennio, l'apporto dell'industria al Pil è sceso dal 21,5% al 15,5%, mentre gli addetti sono diminuiti di mezzo milione di unità. La congiuntura avversa si è sovrapposta a criticità strutturali, endemiche all'industria italiana, decretando un calo di  $\frac{1}{4}$  della produzione industriale tra il 2007 e il 2013.

L'Unione europea, al fine di contrastare il declino competitivo di molte economie continentali, sta cercando di dare nuovo impulso al comparto manifatturiero. Sul piano concreto, tuttavia, tali linee d'indirizzo programmatiche non sono ancora state tradotte in concrete politiche industriali, atte a segnare nette discontinuità nei trend negativi che connotano i dati sulla produzione industriale europea. Di recente, il Comitato economico e sociale europeo ha varato una serie di raccomandazioni per la Commissione europea, relative a misure da adottare per sostenere il *back-reshoring* e la reindustrializzazione dell'UE (Ioazia, Leirião, 2014):

- sostegno allo sviluppo dei mercati interni e alla reindustrializzazione supportando, attraverso politiche mirate, il potenziamento dell'innovazione tecnologica, dell'imprenditorialità e della qualificazione della forza lavoro;
- implementazione di politiche atte a strutturare solidi vantaggi competitivi;
- promozione della partecipazione di aziende europee in tutti i settori del manifatturiero e in tutti gli stadi della catena del valore;
- potenziamento delle infrastrutture rilevanti.

A livello di singoli Stati il Comitato suggerisce la necessità di (Ioazia, Leirião, 2014):

- supportare lo sviluppo di nuovi cluster industriali e rivitalizzare quelli esistenti;
- sviluppare un sistema di tassazione capace di promuovere i consumi interni e di attrarre gli investimenti internazionali;

- predisporre centri informativi capaci di supportare i processi di *back-reshoring* per le aziende nazionali.

Sul piano concreto, dunque, l'UE non ha ancora dispiegato specifiche strategie di *policy*, analoghe a quelle statunitensi, per sostenere il rientro delle aziende manifatturiere. Il controesodo, in assenza di specifiche politiche di incentivazioni, non risulta consistente come negli Stati Uniti, sebbene sia comunque quantitativamente rilevante. Su scala europea, tuttavia, non è emerso alcun raccordo per la definizione di una politica industriale comune. Tale area di *policy* continua a presentare un carattere spiccatamente intergovernativo: l'azione dei governi europei risulta frammentata, demandata alle iniziative dei singoli Stati. La finestra di opportunità che si è aperta potrebbe non essere sfruttata adeguatamente, in assenza di una politica industriale di sostegno al *back-reshoring*. In Germania, il principale paese manifatturiero europeo, tale fenomeno ha interessato annualmente tra le 400 e le 700 aziende negli ultimi quindici anni (Kinkel, 2014). Nel caso tedesco il *back reshoring* è indirettamente sostenuto da politiche che accrescono i vantaggi localizzativi e strutturano vantaggi competitivi sofisticati per l'intero sistema-paese. Da questo punto di vista, il modello di capitalismo tedesco – entro il quale lo Stato ha sempre svolto un ruolo centrale nella regolazione dei processi economici (Albert, 1993; Berger, Dore, 1999) – ha fornito al paese un vantaggio determinante nell'affrontare i processi di globalizzazione.

A differenza di altri Paesi europei, nei decenni passati la Germania non ha assistito passivamente alla deindustrializzazione e allo smantellamento della sua base produttiva (Fig. 7). Al contrario, i governi tedeschi hanno compreso da subito che il paese avrebbe potuto mantenere il suo avanzato sistema di *welfare* solo preservando un manifatturiero dinamico e innovativo, altamente specializzato. Con tale finalità sono state varate due diverse strategie: la *High-tech strategy for Germany*, e *Germany as a competitive industrial nation*. Entrambi i piani mirano a sostenere l'innovazione, favorire il trasferimento tecnologico, accrescere le competenze e il livello di qualificazione della forza lavoro, sostenere l'interazione tra manifatturiero e terziario avanzato. Le scuole professionali e le università tedesche, parti attive di tali strategie, contribuiscono alla formazione specialistica della manodopera e all'innovazione industriale.

Annualmente la Germania investe 80 miliardi di € di fondi pubblici in ricerca applicata, mentre altri sostanziosi investimenti federali sono destinati al credito per le attività produttive. La *Fraunhofer Gesellschaft* gestisce la rete pubblica di 60 centri di ricerca applicata che attivamente interloquisce e interagisce con il comparto manifatturiero, mentre la *Kredit fuer Wiederaufbau* costituisce la struttura finanziaria compartecipata da *Länder* e governo federale che espleta un ruolo centrale nel finanziamento alle piccole e medie imprese tedesche (Mazzucato, 2013). Il ruolo di alto profilo del governo tedesco nella regolazione macroeconomica e nel campo della politica industriale (Albert, 1993; Berger, Dore, 1999) ha attivamente supportato l'economia tedesca nel processo di adattamento alla globalizzazione, attraverso strategie orientate ad accrescere i vantaggi competitivi sofisticati di cui il paese già fruiva e che, negli ultimi anni, ha ulteriormente potenziato.

Come ben esemplifica l'esperienza tedesca la politica industriale, aldilà delle distorsioni che può generare, rappresenta comunque un settore di *policy* essenziale per definire obiettivi e strategie idonee ad affrontare i complessi scenari operativi aperti dalla competizione globale. L'approccio strategico al commercio internazionale (Gilpin, 2001), implementato dai Paesi del sud-est asiatico – che ha attratto nell'area i principali *global players* – necessita di una risposta competitiva altrettanto strutturata sul piano della politica industriale. Tra l'altro, sebbene dinamiche di *back-reshoring* siano in atto, aldilà della loro effettiva portata, bisogna tenere presente che il movimento speculare, rappresentato dalle delocalizzazioni, continua a ritmi solo di poco inferiori agli anni precedenti. Il saldo netto è comunque negativo, soprattutto in Europa, e la dinamica della deindustrializzazione – potenziata anche dalla crisi – è ancora operante. Per invertire la tendenza, oltre che incentivare i rientri, la politica industriale dovrebbe dunque tentare di ridurre anche i flussi in uscita.

Qual è, dunque, il ruolo che il governo, e le politiche, dovrebbero espletare? Secondo Michael Porter «il ruolo più appropriato per lo Stato è quello di catalizzare iniziative e proporre traguardi: incoraggiare – o anche spingere – le imprese [...] a diventare sempre più competitive. [...] Le misure statali di successo sono

quelle che creano un contesto in cui le imprese possono conseguire un vantaggio competitivo» (2001, 184). Il ruolo appropriato del governo è quello di amplificare le forze del diamante della competitività (Porter, 1991), non quello di creare semplici vantaggi di costo di breve termine attraverso politiche d'incentivazione, quando non inserite entro una strategia di *policy* più ampia, orientata a strutturare vantaggi sofisticati. Anche in questo caso si tratta di sviluppare vantaggi competitivi avanzati e fornire beni e servizi collettivi per la competitività (Crouch *et al.*, 2004) avanzati, in grado di accrescere la competitività dinamica delle aziende insediate entro lo spazio locale. Inoltre, le politiche industriali sono spesso esposte a pressioni elettorali. Quando la deriva distributiva prevale, la politica industriale si limita a creare effimeri vantaggi di costo di breve termine, finendo col distorcere – anziché assecondare – i processi di aggiustamento strutturale.

Sebbene il manifatturiero sia connotato da elevate barriere all'uscita che determinano effetti di *lock-in*, i semplici sgravi fiscali e gli altri vantaggi di costo, artificialmente strutturati dalle politiche di incentivazione, rischiano di perdere efficacia nel lungo termine. Solo la fruizione in loco di vantaggi competitivi sofisticati può spingere le aziende che rientrano a restare sul territorio. Occorrono dunque strategie di *policy* ben più complesse e articolate della semplice incentivazione. I partenariati tecnologici pubblico-privati citati in precedenza, sviluppati negli Stati Uniti, sono un esempio di uno sforzo proteso in questa direzione. Si tratta di sviluppare sinergie e altre forme di contaminazione, tra imprese e territorio, capaci di generare vantaggi competitivi sofisticati ed economie esterne *context-dependent*, fruibili solo attraverso l'insediamento in un specifico contesto. Quest'ultima appare essere la strategia più adeguata per sostenere il *back-reshoring*.

I vantaggi competitivi più sofisticati, dunque, dipendono dalle politiche pubbliche, dalle risorse e dalle dinamiche relazionali fruibili entro lo spazio locale: «i cluster che conseguono un certo successo a livello internazionale sono spesso concentrati in un'unica città o regione [...] alla base del vantaggio competitivo ci sono fattori la cui natura è strettamente locale» (Porter, 1991, 724). La stessa teoria del vantaggio competitivo di Porter ampiamente sottolinea l'influenza bidirezionale tra luoghi e processi, congiuntamente agli effetti catalizzanti indotti dallo *stock* di risorse presenti nello spazio locale e dai reticoli relazionali in esso incorporati. La localizzazione ha effetti consistenti sulle capacità competitive e sui vantaggi di cui le aziende fruiscono: luoghi e processi si compenetrano, rafforzandosi reciprocamente.

Anche le dinamiche relazionali costituiscono potenti determinanti delle performance competitive, agendo da facilitatori dei flussi di informazioni. Le attività economiche vengono “incorporate” nelle relazioni sociali continuative (Porter, 2001, 230), con effetti moltiplicativi sulle potenzialità competitive e innovative del territorio. La vicinanza territoriale tra aziende «rende più facile conseguire legami tecnologici e realizzare un coordinamento continuativo» (Porter, 2001, 220). Sostenere e incentivare processi agglomerativi, attraverso la fornitura di beni e servizi collettivi per la competitività, rappresenta una strategia decisamente più adeguata (sebbene più complessa da implementare) rispetto alla incentivazione fiscale. In un'ottica di lungo termine, i vantaggi creati da quest'ultima svaniscono al venire meno dell'incentivo (gli sgravi fiscali non possono essere protratti all'infinito) o all'emergere di maggiori convenienze di costo in altri contesti. Viceversa, i vantaggi strutturati dai beni e servizi collettivi diventano cumulativi e autosostenuti, inducendo rendimenti di scala crescenti capaci di innescare – superate date soglie critiche – processi agglomerativi autopropulsivi. Il territorio, incorporando le essenziali infrastrutture (materiali, immateriali e cognitive), viene a strutturare al suo interno un ambiente competitivo unico, capace di conferire alle aziende in esse allocate vantaggi competitivi sofisticati. Pertanto le varie politiche pubbliche dovrebbero mettere al centro il territorio, non le singole aziende, e intervenire sul piano macroeconomico, invece che a livello microeconomico. Tali strategie sono al centro delle politiche tedesche e parte integrante delle *policy* per la reindustrializzazione del governo Obama.

Dopo la lunga parentesi della *deregulation*, la politica industriale è tornata dunque al centro dell'agenda politica in molti Paesi industrializzati. Del resto, anche negli anni del liberismo più accentuato, i Paesi che hanno tratto maggiore vantaggio dalla globalizzazione dei mercati sono stati quelli che hanno implementato le politiche industriali più strutturate e sofisticate (Chang, 2008; Gilpin, 2001). Mentre negli Stati Uniti negli ultimi anni è emersa una strategia di *policy* più articolata, in Europa i diversi Paesi ancora stentano a definire un'adeguata linea di condotta per rispondere alle attuali sfide competitive globali.

## 6. Considerazioni conclusive e sviluppo futuro della ricerca

Negli anni recenti, seguendo un trend a livello globale, le aziende italiane stanno ripensando i modelli produttivi improntati sui vantaggi del decentramento di attività produttive all'estero (offshoring) e stanno riportando nei territori di origine tali attività: l'Italia è il secondo Paese al mondo (dopo gli USA) e il primo in Europa per casi di back-reshoring.

A partire da tali premesse, la ricerca si è soffermata sulle strategie di rilocalizzazione delle produzioni, intese come una delle possibili fasi del più complessivo processo d'internazionalizzazione delle imprese e ne ha individuato e analizzato le motivazioni e le variabili critiche, anche considerando l'evoluzione delle condizioni di contesto nei Paesi esteri di localizzazione che ha affievolito nel corso degli ultimi anni i vantaggi comparativi del luogo e ha determinato maggiori costi transazionali. Si tratta di un fenomeno non ancora sufficientemente indagato nonostante la rilevanza e la diffusione che assunto negli ultimi anni a livello mondiale ma che si ritiene debba essere approfondito per delineare indicazioni di policy pubbliche organiche e non estemporanee.

A tal fine, è stata operata una ricerca di tipo esplorativo basata sia sull'analisi della letteratura disponibile sia sull'esame di dati secondari relativi alle due principali aree geografiche mondiali (Stati Uniti ed Europa) interessate dal fenomeno con riferimento alle imprese coinvolte, ai Paesi da cui avviene il rientro nonché alle motivazioni che lo determinano.

Utilizzando queste fonti, mancando una letteratura consolidata specificamente dedicata al back-reshoring, si è giunti ad inquadrare il fenomeno in un quadro teorico più vasto, a cui sono riconducibili concettualizzazioni già presenti in letteratura (de-internazionalizzazione, disinvestimenti esteri) ed è stato possibile individuare gli interventi di politica industriale che possono favorire la rilocalizzazione in Italia di produzioni in precedenza delocalizzate. I risultati preliminari suggeriscono che le strategie di back-reshoring, sostenute da opportune scelte di politica industriale, generano ricadute positive (maggiore occupazione; attrazione di investimenti esteri) ma presentano anche implicazioni strategiche significative e costi rilevanti per l'organizzazione, in quanto richiedono: di gestire il cambiamento; di reintegrare la conoscenza; di riqualificare la manodopera nei processi produttivi specifici. Dall'analisi svolta, in particolare, è emerso che negli USA gli incentivi statali sono la prima ragione per cui le imprese scelgono di tornare a produrre nel proprio Paese, seguiti dalla possibilità di reperire personale qualificato e dai benefici che, in termini di immagine, possono derivare da una produzione "Made in USA". Diversamente, per le imprese europee la flessibilità operativa, la rapidità di risposta alle richieste del mercato e la maggiore personalizzazione del prodotto rappresentano le principali motivazioni alla base di una strategia di back-reshoring. Sul piano concreto, tuttavia, l'UE non ha ancora spiegato specifiche strategie di *policy*, analoghe a quelle statunitensi (l'azione dei governi europei risulta frammentata, demandata alle iniziative dei singoli Stati), per sostenere il rientro delle aziende manifatturiere. Il controesodo, in assenza di specifiche politiche di incentivazioni, non risulta consistente come negli Stati Uniti, sebbene sia comunque quantitativamente rilevante. Peraltro, la crescita dei costi d'impresa nelle economie emergenti, soprattutto in Cina, unitamente alle crescenti incertezze nello scenario geopolitico e geoeconomico mondiale, offrono ai Paesi occidentali un'ulteriore finestra d'opportunità particolarmente favorevole per rafforzare la rispettiva piattaforma industriale, dopo decenni di delocalizzazioni e deindustrializzazione. Esattamente come previsto dalla teoria dei costi di transazione, il livello di integrazione verticale e spaziale della produzione tende ad aumentare in condizioni operative caratterizzate da elevata incertezza. I dati confermano tale previsione: l'analisi dei flussi di investimenti esteri diretti dei Paesi industrializzati evidenzia due tendenze in atto: da un lato, il minore ricorso a scelte delocalizzative e, dall'altro lato, l'aumento dei disinvestimenti nei Paesi in via di sviluppo, con conseguente rientro delle aziende nei Paesi d'origine. Per modificare effettivamente le matrici delle convenienze localizzative delle aziende e costruire contesti territoriali economicamente attrattivi, occorre predisporre strategie combinate che coniugano incentivi e sgravi fiscali idonei ad attrarre, nel breve periodo, le aziende indicendole ad attivare strategie di *back reshoring* con lo sviluppo di sinergie e collaborazioni sul fronte dell'innovazione utili a garantire, nel lungo termine, la per-

sistenza di vantaggi localizzativi avanzati, attraverso cui consolidare e rafforzare la presenza delle aziende sul territorio nel medio-lungo periodo.

Tra i limiti della ricerca si segnala la mancanza di statistiche ufficiali sul fenomeno, fatta eccezione per la banca dati elaborata dall'Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group. La metodologia di ricerca adottata ha consentito di raggiungere risultati di tipo descrittivo ed esplorativo che, sebbene non esaustivi e conclusivi, consentono di caratterizzare le scelte strategiche di back-reshoring in Italia.

Al riguardo, considerati gli aspetti indagati in questo lavoro e le conclusioni alle quali gli Autori sono giunti, le linee di sviluppo futuro della ricerca si prefiggono due obiettivi principali:

- attraverso l'analisi dei bilanci, valutare le variazioni positive/negative di performance economico-finanziaria delle imprese che hanno fatto ricorso alle strategie di back-reshoring;
- determinare, anche mediante un'approfondita analisi e il successivo confronto con le politiche industriali dei principali Paesi avanzati (in particolare, USA e Germania), quali misure lo Stato italiano, da un lato, e l'Unione Europea, dall'altro, potrebbero adottare per incentivare il backreshoring.

## 7. Bibliografia

- Accenture, (2011), *Manufacturing's Secret Shift. Gaining Competitive Advantage by Getting Closer to the Customer*, Report aziendale
- Accetturo A., Giunta A., Rossi S. (2011), Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione, *Banca d'Italia, Quaderni di Economia e Finanza*, n.86, gennaio.
- Agrawal, V., D.M., Farrel, J.K., Remes, (2003), "Off-shoring and beyond", The McKinsey Quarterly Special Edition
- AIRI, Associazione Italiana per la Ricerca Industriale (2015), *R&S - Dati statistici*.
- Alajäsko P. (2009), International Sourcing in Europe, *EUROSTAT Statistics in focus*, n. 4, ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-09-004/EN/KS-SF-09-004-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-004/EN/KS-SF-09-004-EN.PDF))
- Albert M. (1993) *Capitalismo Contro Capitalismo*. Bologna: il Mulino.
- Amighini, A., Presbitero A., Richiardi M. (2010), *Offshoring e flessibilità della forza lavoro nelle imprese italiane*. <http://www.nelmerito.com/index.php?option=com>
- Ancarani A., Fratocchi L., Nassimbeni, Valente M.E., Zanoni A. (2012), "Le strategie di *back-shoring* e *near-shoring* nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale", in ICE, *Rapporto 2011-2012. L'Italia nell'economia internazionale*, Roma.
- Andersen, P., (2005), In the Shadow of the Dragon and the Tiger: Towards a New Understanding of Production Relocation, Innovation and Industrial Decline, *The Aarhus School of Business*, Working paper, S 34.
- Arlbjørn J.S., Lüthje T. (2012), Global Operations and their Interaction with Supply Chain Performance, *Industrial Management and Data Systems*, 112, 7: 1044-1064.
- Arrighetti A., Traù F. (2008), Struttura industriale e architetture organizzative: ipotesi sul "ritorno" della gerarchia. In: Arrighetti A., Ninni A. (a cura di) *Dimensioni e crescita nell'industria manifatturiera italiana. Il ruolo delle medie imprese*, Milano: Franco Angeli. 70-96.
- Arlbjørn J., Mikkelsen O. (2014), Backshoring Manufacturing: Notes on an Important but Under-Researched Theme, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, 1: 60-62.
- Aron R., Singh J.V. (2005), Getting offshoring right, *Harvard Business Review*, 83, 12: 135-140.

- Bailey D., De Propris L. (2014), Manufacturing Reshoring and Its Limits: the UK Automotive Case, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7, 3: 379-395.
- Baldassarre F., Salomone S., Santovito S., Silvestri R. (2014), Prospettive e criticità nella rilocalizzazione delle produzioni manifatturiere. Il back-shoring delle imprese tessili pugliesi. Paper presentato al XXVI Convegno annuale di Sinergie *Manifattura: quale futuro?*, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, novembre 2014 – DOI 10.7433/SRECP.2014.27 *Referred Electronic Conference Proceeding*, 441-455.
- Baldwin R. (2009), The Great Trade Collapse: What Caused It and What Does It Mean. In Baldwin R. (ed.), *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects*, CEPR for VoxEU.org.
- Baldwin R., Robert-Nicoud F. (2010), Trade-in-Goods and Trade-in-Tasks: an Integrating Framework, *CEPR Discussion paper*, n.7775.
- Belderbos R., Zou J. (2006), Foreign Investment, Divestment and Relocation by Japanese Electronics Firms in East Asia, *Asian Economic Journal*, 20, 1: 1-27.
- Benito G.R.G., Welch L.S. (1997), De-internationalization, *Management International Review*, 37, 2: 7-25.
- Benito G.R.G. (2005), Divestment and International Business Strategy, *Journal of Economic Geography*, 5, 2: 235-251.
- Benito G.R.G., Petersen B., Welch L.S. (2011), Mode Combinations and International Operations. Theoretical Issues and An Empirical Investigation, *Management International Review*, 51, 6: 803-820.
- Berger S., Dore R. (a cura di) (1999) *Differenze Nazionali e Capitalismo Globale*. Bologna: il Mulino.
- Berry H. (2009), How Do Firms Divest?, *Organizational Science*, 21, 2: 135-155.
- Berry H. (2013), When Do Firms Divest Foreign Operations?, *Organizational Science*, 24, 1: 246-261.
- Boddewyn J.J. (1985), Theories of Foreign Direct Investment and Disinvestment: A Classificatory Note, *Management International Review*, 25, 1: 57-65.
- Boddewyn J.J., Torneden R. (1973), U.S. Foreign Divestment: A Preliminary Survey, *Columbia Journal of World Business*, 8, 2: 25-29.
- Boston Consulting Group (BCG) (2013a) *The U.S. as One of the Developed World's Lowest-Cost Manufacturers Behind the American Export Surge*. Boston: BCG.
- Boston Consulting Group (2013b) *Behind the American Export Surge: The U.S. as One of the Developed World's Lowest-Cost Manufacturers*. Boston: BCG.
- Boston Consulting Group (2013c) *Majority of Large Manufacturers Are Now Planning or Considering 'Reshoring' from China to the U.S.* Boston: BCG.
- Boston Consulting Group (2014), *Made in America Again, Third Annual Survey of U.S. Based Manufacturing Executives*, october. Boston: BCG.
- Buckley P.J. (2004), Government Policy Responses to Strategic Rent-Seeking Transnational Firms, *Transnational Corporations*, 5, 2: 1-17.
- Buckley P.J. (2009), The Impact of The Global Factory On Economic Development, *Journal of World Business*, 44: 131-43.
- Buckley P.J., Casson M. (1998), A theory of cooperation in international business. In Contractor F., Lorange P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books. 31-55.
- Buckley P.J., Ghauri P.N. (2004), Globalisation, Economic Geography and The Strategy of Multinational Enterprises, *Journal of International Business Studies*, 35, 2: 81-98.
- Carmel E., Agarwal R. (2002), The Maturation of Offshore Sourcing of Information Technology Work, *MIS Quarterly Executive*, 1, 2: 65-77.

- Casson M. (2013), Economic Analysis of International Supply Chains: An Internalization Perspective, *Journal of Supply chain Management*, 49, 2: 8-13.
- Casson M., Wadeson N. (2012), The Economic Theory of International Business: A Supply Chain Perspective, *Multinational Business Review*, 20, 2: 114-134
- Cattaneo O., Gereffi G., Staritz C. (eds.) (2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, Washington D.C.:World Bank.
- Chang H. J. (2008), *Cattivi Samaritani. Il Mito del Libero Mercato e l'Economia Mondiale*. Milano: Università Bocconi.
- Chanteau J.P. (2001), Délocalisations et emploi: faux débats et vrais enjeux, *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, 1, 13:87-110.
- Coase R.H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, New Series, 4, 16:386-405.
- Coe, N., Dicken, P., Hess, M. (2008), Global Production Networks: Realizing the Potential, *Journal of Economic Geography*, 8: 271-295.
- Commissione Europea (2013), *Relazione sulla competitività 2013*, Bruxelles, 25 settembre
- Confindustria (2014), *Scenari Industriali*, n. 5.
- Couto, V., A., Divakaran, M., Mani, (2008), Is Backshoring the New Offshoring?, Leading Ideas Strategy + business, Booz and company, October, 21
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (2004), *I Sistemi di Produzione Locale in Europa*. Bologna: il Mulino.
- Dachs B., Kinkel S. (2013), Back-shoring of Production Activities in European Manufacturing. Evidence from A Large Scale Survey, Paper presented at the *European Operations Management Association*, held in Dublin, Ireland: 7-12 June.
- Dachs B., Zanker C. (2014), Backshoring of Production Activities in European Manufacturing, *European Manufacturing Survey* - Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, November-December, 3, 3; 8 S.
- Doh J.P., Burniaratavej K., Hahn E.D. (2009), Separable but not Equal: The Location Determinants of Discrete Service Offshoring Activities, *Journal of International Business Studies*, 40, 6:926-943.
- Dubnick M., Holt L. (1985), Industrial Policy and the States, *Publius*, 15, 1: 113-129.
- Duening T. N., Click R.L. (2005), *Essentials of Business Process Outsourcing*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dunning J.H. (2000), The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE, *International Business Review*, 9: 163-190.
- Ellram L.M., (2013), Off-shoring, Reshoring and The Manufacturing Location Decision, *Journal of Supply Chain Management*, 49, 2: 3-5.
- Ellram L.M., Tate W.L., Feitzinger E.G. (2013a), Factor Market Rivalry and Competition for Supply Chain Resources, *Journal of Supply Chain Management*, 49, 1: 29-46.
- Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J. (2013b), Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision, *Journal of Supply Chain Management*, 49, 2: 14-22.
- Engel D., Procher V. (2010), Home Firm Performance After Foreign Investments and Divestitures, *Ruhr Economic Papers*, n.193.
- Espinosa J.A., Carmel E. (2004), The Impact of Time Separation on Coordination in Global Software Teams: A Conceptual Foundation", *Software Process Improvement and Practice*, 8, 4: 249-266.
- European Parliamentary Research Service (2014), *Reshoring of EU manufacturing*, March 21.



- Executive Office of the President (2014), *Making in America: U.S. Manufacturing Entrepreneurship and Innovation*. The White House, Washington DC.
- Ferdows K. (1997), Making the Most of Foreign Factories, *Harvard Business Review*, 75, 2: 73-88.
- Ferreira J., Prokopets L. (2009), Does off-shoring still make sense?, *Supply chain Management Review*, January-February: 20-27.
- Fratocchi, L., Equizi, S., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zanoni, A., Barbieri, P., Vignoli, M. (2013a) Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence. Paper presented at the *15th International Academy of Management and Business (IAMB)*, held in Lisboa, Portugal: April, 17-19 (ISSN 1949-9094).
- Fratocchi L., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Vignoli M. (2013b), Manufacturing Back-reshoring - An Exploratory Approach for Hypotheses Development, Paper presented at the *RSA AIIG*, held in Milan, Italy: October.
- Fratocchi, L., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zanoni, A., Barbieri, P., Vignoli, M. (2013c), Manufacturing Back-Shoring and The Global Fragmentation of Production: What It Is Changing After The Financial Crisis?. Paper presented at the *40th Academy of International Business (AIB) UK & Ireland Chapter*, Aston Business School: March, 21-23
- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G., Zanoni A. (2014a), When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20, 1: 54-59.
- Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., Zanoni A. (2014b), Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche. Paper presentato al XXVI Convegno annuale di Sinergie *Manifattura: quale futuro?*, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, novembre 2014 – DOI 10.7433/SRECP.2014.27 *Referred Electronic Conference Proceeding*
- Friedman T. (2006), *The world is flat*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Ganesh D. (2004), Planning for offshore outsourcing, *The National Computing Centre Limited*, n.286
- Gereffi G., Korzeniewicz M. (1994), *Commodity chains and global capitalism*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Gereffi G., Fernandez-Stark K. (2011), Global Value Chain Analysis: A Primer, *Durham, NC: Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University*
- Gilpin R. (2001) *Economia Politica Internazionale*. Milano: Università Bocconi.
- Giunta A. (2014), Imprese italiane e catene globali del valore: che cosa sappiamo?: In ICE, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2013-2014*:349-355.
- Giunta A., Scalera D. (2007), L'impresa subfornitrice: redditività, produttività e divari territoriali, *Economia e Politica Industriale*, 34: 123-146.
- Goel, A., N., Moussavi, N., Srivatsan, (2008), Time to Rethink Off-shoring?“, *The McKinsey Quarterly*, 14: 1-5.
- Gray J.V., Skowronski K., Esenduran G., Johnny Rungtusanatham M. (2013), The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought To Know and Should Do, *Journal of Supply Chain Management*, 49, 2: 27-33.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2008), Trading Tasks: a Simple Theory of Offshoring, *American Economic Review*, 98, 5: 1978-1997.
- Guenther G. (2012) *Federal Tax Benefits for Manufacturing: Current Law, Legislative Proposals, and Issues for the 112th Congress*. Washington DC: Congressional Research Service.

- Hackett Group (2012), Reshoring of Some Chinese Manufacturing Jobs Becoming Likely As Cost Gap is Expected to Shrink to Just 16 Percent Next Year, MAY 24, 2012 (<http://www.thehackettgroup.com/about/research-alerts-press-releases/2012/05242012-reshoring-some-chinese-manufacturing-jobs.jsp>)
- Hair Jr J.F., Wolfinbarger Celsi M., Moneg A.H., Samouel P., & Page M.J. (2011), *Essentials of Business Research Methods*, Armonk, NY: M.E., Sharpe, 2nd edition
- Holz R. (2009), An Investigation Into Off-shoring and Back-shoring in the German Automotive Industry (Ph.D. thesis), University of Wales, Swansea.
- Hymer S. (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Iannotta M., Gatti M., Manifattura e Organizzazione del Lavoro: Corsi e Ricorsi nell'Evoluzione Industriale, Paper presentato al XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, novembre 2014 - DOI 10.7433/SRECP.2014.06.
- Iozia E. M., Leirião J. C. (2014), Opinion of the European Economic and Social Committee on the Reshoring of EU Industries in the Framework of Reindustrialization, *European Commission*
- Jagersma P.K., Van Gorp P.K. (2003), International divestments: An empirical perspective, *Journal of General Management*, 29, 1:47-67.
- Jahns C., E., Hartmann E., Bals L. (2006), Offshoring: Dimensions and Diffusion of a New Business Concept, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12, 4: 218-231.
- Janssen M., Dorr E., Sievers D. P. (2012) *Reshoring global Manufacturing: Myths and Realities*. The Hackett Group
- Javalgi R.G., Deligounul S., Dixit A., Cavusgil S.T. (2011), International Market Reentry: A Review and Research Framework, *International Business Review*, 20, 4: 377-393.
- Kearney A.T. (2004), *Making Offshore Decisions*. Retrieved from [www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Making\\_Offshore\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf)
- Khalfan A.M. (2004), Information Security Considerations in IS/IT Outsourcing Projects: A Descriptive Case Study of Two Sectors, *International Journal of Information Management*, 24, 1:29-42.
- Kinkel S. (2012), Trends in Production Relocation and Back-Shoring Activities: Changing Patterns in The Course of The Global Economic Crisis, *International Journal of Operations and Production Management*, 32, 6: 696–720.
- Kinkel S. (2014), Future and Impact of Backshoring - Some Conclusions from 15 Years of Research on German Practices, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, 1: 63–65.
- Kinke, S., Lay G., Maloca S., (2007), Development, Motives and Employment Effects of Manufacturing Off-Shoring of German SMEs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4, 3: 256-276.
- Kinkel S., Maloca S. (2009), Drivers and Antecedents of Manufacturing Off-Shoring and Backshoring - A German Perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, 3: 154-165.
- Kinkel S., Zanker C. (2013), New patterns of German Production Relocation and Back shoring Activities After the Global Economic Crisis?. Paper presentet at the EUROpean Operations Management Association (EuROMA), held in Dublin, Ireland: June, 7-12.
- Lacity M.C., Willcocks L.P. (2000), Relationships in IT Outsourcing: A Stakeholders Perspective. In Zmud R.W. (ed.), *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future – Through the Past*, Cincinnati, OH: Pinnaflex Education Resources, Inc.355–384.

- Larsen M.M., Manning S., Pedersen T. (2013), Uncovering the Hidden Cost of Offshoring: The Interplay of Complexity, Organizational Design, and Experience, *Strategic Management Journal*, 34, 5: 533-552.
- Leibl P., Nischler C., Morefield R., Pfeiffer R. (2009), An analysis of Off-shoring Manufacturing to Reduce Costs, *Journal of Business and Behavioural Sciences*, 21, 1:130-139.
- Leibl P., Morefield R., Pfeiffer R. (2011), A study of Effects of Back-shoring in the EU, *Journal of Business and Behavioural Sciences*, 23, 2: 72-79.
- Lipscomb T. (2011), *Re-Made in the USA: How We Can Restore Jobs, Retool Manufacturing and Compete with the World*, Hoboken, NJ: John Wiley.
- Livesey F. (2012), The Need for a New Understanding of Manufacturing and Industrial Policy in Leading Economies, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 7, 3: 193-202.
- March J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organizational Science*, 2, 1: 71-87.
- Mariotti S. (2009), Tendenze degli investimenti diretti esteri dopo la crisi finanziaria: Che accade?, *Economia e Politica Industriale*, 36, 3: 123-132.
- Masten S.E., Meeham J., Snyder E. (1991), The Costs of Organization, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7: 1-25.
- Mazzucato M. (2013) *Lo Stato Innovatore*. Bari: Laterza.
- McDermott M.C. (2010), Foreign Divestment: The Neglected Area of International Business?, *International Studies of Management and Organization*, 40,4: 37-53.
- McIvor, R. (2013), Understanding the Manufacturing Location Decision: The Case for The Transaction Cost and Capability Perspectives, *Journal of Supply Chain Management*, 49, 2: 23–26.
- Merlin-Jones D. (2012), *The Boomerang Economy. Why British Offshored Manufacturers are Returning Home and How to Maximise This Trend*. London: Civitas.
- Moretti E. (2014) *La Nuova Geografia del Lavoro*. Milano: Mondadori.
- Mouhoud, E.M. (2007), *Mondialisation et Délocalisation des Entreprises*. Paris: Éditions La Découverte.
- Mucchielli J.L., Saucier P., (1997), European Industrial Relocations in Low-Wage Countries: Policy and Theory Debates. In: Buckley P.J., Mucchielli J.L. (eds.), *Multinational Firms and International Relocation*, Cheltenham/UK. 5–33
- Mudambi, R. (2008), Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries, *Journal of Economic Geography*, 8, 699–725.
- Mueller, J., Dagmar, A., Hautz, J., Hutter, K., Matzler, K., & Raich, M. (2011), Differences in Corporate Environmentalism - A Comparative Analysis of Leading U.S. and German Companies, *European Journal Of International Management*, 5, 122–148.
- Musso F., Francioni B., Pagano A. (2012), The Role of Country of Origin in Supporting Export Consortia in Emerging Markets. In: Bertoli G., Resciniti R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of “Made in Italy*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 178-198.
- Mutinelli M., Piscitello L. (1997), Tipologie e determinanti degli investimenti diretti industriali italiani nei Paesi dell’Europa centrale e orientale, *L’industria*, 18, 1: 89-118.
- Navaretti G. B., Venables A. J. (2006), *Le multinazionali nell’economia mondiale*, Bologna: Il Mulino.
- Obama B. H. (2014), *Blueprint for an America Built to Last*. The White House, Washington DC.
- Obstfeld M., Rogoff K. (2000), *The Six Major Puzzles in International Macroeconomics: Is There a Common Cause?*, National Bureau of Economic Research Working Paper No. 7777 ([http://www.nber.org/papers/w7777.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w7777.pdf?new_window=1))

- Ohmae K. (1985), *Triad power: The coming shape of global competition*, New York: The Free Press.
- Olsen K.B., (2006), Productivity Impacts on Offshoring and Outsourcing: A Review, *STI Working Paper 2006/1* OECD, Paris
- Platts K.W., Song, N. (2010), Overseas Sourcing Decisions – The Total Cost of Sourcing from China, *Supply Chain Management: An International Journal*, 15, 4: 320-331.
- Porter M. E. (1991), *Il Vantaggio Competitivo delle Nazioni*. Milano: Mondadori.
- Porter M. E. (1994), The Role of Location in Competition, *Journal of Economics of Business*, 1: 35–39.
- Porter M. E. (2001), *Strategia e Competizione. Come Creare, Sostenere e Difendere il Vantaggio Competitivo di Imprese e Nazioni*. Milano: Il Sole 24 Ore Libri.
- Prota F., Viesti G. (2007), La delocalizzazione internazionale del *made in Italy*, *L'industria*, XXVIII, 3 (luglio-settembre): 389-419.
- Quinn J.B., Hilmer F.G. (1994), Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, 35, 4 (Summer): 43-55.
- Raiborn C.A., Butler J.B., Massoud M.F. (2009), Outsourcing Support Functions: Identifying and Managing the Good, the Bad, and the Ugly, *Business Horizons*, 52, 4: 347–356.
- Reshoring Initiative (2014), *Reshoring Initiative Data Report: Reshoring and FDI Boost US Manufacturing in 2014*.
- Ricciardi A., Pastore P. (2010), *Outsourcing strategico. Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, Milano: Franco Angeli.
- Ricciardi A., Cardoni A., Tiacci L. (2014), Strategic Context, Organizational Features and Network Performances: A Survey on Collaborative Networked Organizations of Italian SMEs. In: Amarinha-Matos L.M., Af-sarmanesh H. (eds.), *Collaborative Systems for Smart Networked Environments. 15th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2014, Amsterdam, The Netherlands, October 6-8, 2014. Proceedings*, Series: IFIP Advances in Information and Communication Technology, Springer Berlin Heidelberg, Vol. 434, 2014. 534-545.
- Richardson G. B. (1972), The Organization of Industry, *The Economical Journal*, 82 883-896.
- Ritter C., Sternfels R.A. (2004), When Offshore Manufacturing Doesn't Make Sense, *The McKinsey Quarterly*, 4:124-127.
- Rugman A. (1996), *The Theory of Multinational Enterprises*. Chaltenham: Edward Elgar.
- Rullani E. (2014), Manifattura in transizione, *Sinergie*, 93: 141-152.
- Schmeisser B. (2013), A Systematic Review of Literature on Off-shoring of Value Chain Activities, *Journal of International Management*, 19, 4: 390-406.
- Schniederjans M.J., Schniederjans A.M., Schniederjans D. (2005), *Outsourcing and Insourcing in an International Context*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Sirkin H.L., Zinser M., Hohner D. (2011), *Made in America, Again. Why Manufacturing Will return to the US*. Boston: Boston Consulting Group.
- Sirkin H.L., Zinser M., Hohner D., Rose J. (2012), *U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point: Which Industries, Why, and How Much?* Boston: Boston Consulting Group Perspectives, March 22.
- Smith M.A., Mitra S., Narasimahan S. (1996), Offshore Outsourcing of Software Development and Maintenance: A Framework for Issues”, *Information & Management*, 31, 3: 165-175.
- Soule S.A., Swaminathan A., Tihanyi L. (2013), The Diffusion of Foreign Divestment from Burma, *Strategic Management Journal*, 35, 7: 1032-1052.

- Stigler G. J. (1951), The Division of Labor Is Limited by The Extent of The Market, *The Journal of Political Economy*, 59, 3:185-193.
- Swoboda B., Olejnik E., Morchetti D. (2011), Changes in Foreign Operation Modes: Stimuli for Increases Versus Reductions”, *International Business Review*, 20, 5:578-590.
- Tate W.L. (2014), Offshoring and Reshoring: U.S. Insights and Research Challenges, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, 1: 66-68.
- Tate W.L., Ellram L.M., Schoenherr T., Petersen K. J. (2014), Global Competitive Conditions Driving the Manufacturing Location Decision, *Business Horizons*, 57, 3: 381-390.
- The Manufacturing Institute and Deloitte (2015), *The skills gap in U.S. manufacturing 2015 and beyond*.
- Tsetsekos G., Gombola M. (1992), Foreign and Domestic Divestments: Evidences on Valuation Effects of Plant Closing, *Journal of International business Studies*, 23, 2: 203-224.
- Tunisini A., Bocconcelli R., Pagano A. (2011), Is Local Sourcing Out of Fashion in The Globalization Era? Evidence From Italian Mechanical Industry, *Industrial Marketing Management*, 40: 1012-1023.
- Turcan R.V. (2003), De-internationalization and the Small Firm. In: Wheeler C., McDonald F., Greaves I. (eds.), *Internationalization firm Strategies and Management*, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Mac-Millan, Houndmills. 208-222.
- UNCTAD (2013), World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment And Trade For Development, Geneva: *United Nations Conference on Trade and Development*.
- Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group (2014), *Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-) localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*, Novembre 2014
- Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190–207.
- Welch L.S., Luostarinen R.K., (1988), Internationalization: Evolution of a concept, *Journal of General Management*, 14, 2: 36-64.
- Welch C.L., Welch L.S. (2009), Re-internationalisation: Exploration and Conceptualization, *International Business Review*, 18, 6: 567-577.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171–180.
- Wilkinson A., Wood G., Deeg R. (eds.) (2014), *The Oxford Handbook of Employment Relations Comparative Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson O.E. (1963), Managerial Discretion and Business Behaviour”, *American Economic Review*, 53, 5: 1032-1057.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Williamson O.E. (1981), The Economic of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87, 3:548-577.
- Williamson O. E. (1987) *Le Istituzioni Economiche del Capitalismo. Imprese, Mercati, Rapporti Contrattuali*, Milano: FrancoAngeli.
- Williamson O. E. (2008), Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management, *Journal of Supply Chain Management*, 44, 2, 5–16.
- Williamson J. (2012), Growing Supply Chain Disruption Encourages Re-Shoring, *Manufacturing Digital*, August 13, retrieved from [http://www.manufacturingdigital.com/people\\_skills/growing-supplychain-disruption-encourages-re-shoring](http://www.manufacturingdigital.com/people_skills/growing-supplychain-disruption-encourages-re-shoring).

- Willcocks L., Smith G. (1995), IT-enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions, *Journal of Strategic Information Systems*, 4, 3: 279-301.
- Wu X., Zhang F. (2013), Home or Overseas? An Analysis of Sourcing Strategies Under Competition, *Management Science*, 60, 5: 1223-1240.

## **ABSTRACT**

The paper explores reasons and critical factors of the back-reshoring strategies (defined as voluntary corporate strategies to partially or totally relocate the industrial processes to its home country) and, based on theoretical framework and case studies, assesses the strategic impact on business management.

To this end, in the absence of official statistics, the paper adopted an exploratory research methodology based on the limited international business literature available review and the secondary data analysis related to the two main geographic areas worldwide (US and Europe). In particular, it analyses the companies involved in the back-reshoring strategies, the abandoned host countries, the motivations of the relocation decisions. Using these sources, the paper achieves descriptive and exploratory results that are not exhaustive and conclusive but they are useful to represent the main features of the back-reshoring operations.

Preliminary results suggest that back-reshoring strategies, supported by appropriate industrial policies, generate positive impacts both for the countries and for the firms but they have significant implications and costs for the organizations, as they require to manage strategic changes, replenish the knowledge and develop new skills and competencies.

However, at the current state, the phenomenon is not yet sufficiently investigated despite the importance and diffusion in the world but it deserves to be deepened to drive the future development of the firms and delineate public policy directions that are comprehensive and not impromptu.

A set of research proposals to be analysed in future research activity, on the basis of both, a literature review and preliminary evidence provided by this contribution complete the paper.