

DELOCALIZZAZIONE E RIMPATRIO DELLE ATTIVITÀ DURANTE E DOPO LA CRISI: UN'ANALISI DI RESILIENZA IN ITALIA.

PRELIMINARY VERSION
(PLEASE DO NOT QUOTE)

Sabatino Michele

Assistant Professor, Faculty of Business and Law, University of Enna "KORE".

Talamo Giuseppina

Researcher in Economics, Faculty of Business and Law, University of Enna "KORE".

1. Introduzione

A partire dagli anni '90 il tema della globalizzazione economica e dei suoi effetti sono stati oggetto di un acceso dibattito che, se da un lato promuoveva la globalizzazione come una risorsa per la crescita, dall'altro presentava suddetto fenomeno come dannoso, pericoloso e come un segno di debolezza dei Paesi e dei mercati¹. Tra i tanti aspetti e vantaggi della globalizzazione, il fenomeno della delocalizzazione è stato oggetto di numerosi studi che hanno anche documentato i livelli di crescita della produzione delocalizzata nei vari Paesi e le ragioni che portano un'impresa a delocalizzare.² Il fenomeno della delocalizzazione ha avuto una notevole rilevanza anche per l'Italia e, in particolare, in alcuni settori produttivi in cui l'Italia ha, storicamente, una forte specializzazione. Le imprese italiane hanno, adottato negli anni diverse strategie di delocalizzare all'estero, spinte dalla necessità di fronteggiare la competizione internazionale, sfruttando, ad esempio, i vantaggi economici dei bassi costi del lavoro.

Ma, se da un lato si sono verificati, e si verificano ancora, processi di delocalizzazione delle produzioni, dall'altro studi recenti mostrano l'adozione, da parte delle imprese, di strategie diverse o addirittura opposte al fenomeno della delocalizzazione: il cosiddetto rimpatrio totale o parziale delle produzioni. La letteratura sia economica che di *international business* presenta agli studiosi diverse definizioni di ritorno delle produzioni nel paese di origine: *backshoring*, *reshoring*, *back-reshoring*.³

Sono varie le motivazioni che inducono le imprese italiane, e non solo, al rimpatrio produttivo: l'aumento dei costi nei paesi di produzione a basso costo; l'esigenza di essere vicini al mercato e avere maggiore flessibilità produttiva; la crescente sensibilità dei consumatori alle tematiche sociali e ambientali; la necessità di aumentare il posizionamento del proprio marchio; la richiesta di *Made In*. In questo lavoro al concetto di *backshoring* si vuole congiuntamente analizzare il concetto di resilienza economica, e in particolare, si vuole studiare il legame esistente tra i due concetti.

Anche sul concetto di resilienza esiste un ampio e duraturo dibattito. Tuttavia il concetto che è più prossimo all'obiettivo di questo lavoro è riferito a quello di resilienza economica. Nell'ambito delle discipline economiche e sociali, tra le definizioni di resilienza economica più condivise, si può menzionare quella adottata dall'UE che si riferisce alla flessibilità del sistema economico a modificarsi, aggiustarsi, adattarsi in seguito agli *shocks*. Gli studi sulla resilienza, fino a poco tempo fa, non avevano trovato ampia diffusione nella letteratura economica regionale e, laddove presenti, erano rimasti limitati ai paesi in via di sviluppo⁴. Solo oggi, a seguito della recente crisi finanziaria ed economica e delle forti sollecitazioni date dai processi di globalizzazione e di competizione internazionale, si è sviluppato un filone di studi sia nell'ambito dell'economia regionale sia dei sistemi imprenditoriali e aziendali, in grado

¹ Per un maggiore approfondimento si veda tra gli altri, Hausman and Fernandez-Arias, 2000.

² Per un maggiore approfondimento si veda tra gli altri: Horstmann, I.J. and James R. Markusen, 1987, Borensztein et al., 1998.

³ Nella sezione 2 si presenterà una dettagliata analisi della letteratura. Nel presente lavoro si è preferito utilizzare il termine *backshoring* dei processi di rimpatrio delle produzioni

⁴ P. Graziano op. cit.

di comprendere come un territorio e le sue imprese possono reagire alle forti sollecitazioni economiche e sociali.

Alla luce di queste considerazioni in questo lavoro si ritiene utile descrivere l'evoluzione nel tempo e i principali mutamenti legati alle motivazioni che hanno spinto le imprese a delocalizzare prima e rimpatriare, poi, la produzione o alcune fasi di essa in Italia (*backshoring*) o in paesi vicini (*near-shoring*). Una volta definiti i contorni del fenomeno del *backshoring*, si discuterà dei suoi effetti sulle imprese e sul sistema economico nazionale. Attraverso l'uso di dati recenti, si presenterà la situazione relativa alle imprese italiane che hanno adottato le strategie di rimpatrio. Inoltre, si analizzerà la capacità di resilienza come risorsa e risposta alla crisi. In particolare, in questo lavoro si analizza il ruolo della resilienza economica dei territori di appartenenza delle imprese che nel passato avevano avviato processi di delocalizzazione e se questa abbia contribuito ai fenomeni di *backshoring*. A tal proposito, con l'ausilio dei dati, ci si propone di comprendere il comportamento delle imprese che hanno operato azioni di *back-shoring* e i loro legami con gli ambiti territoriali e regionali di appartenenza e, quindi, quanto una caratteristica, quale appunto la resilienza economica delle regioni italiane a fronte degli shock economici e finanziari più recenti, abbia contribuito a tali tipologie di scelte aziendali e produttive. Ci si propone, inoltre, di dimostrare se esiste una relazione, a livello territoriale e regionale, tra imprese che hanno fatto scelte di *back-shoring* e il grado di resilienza economica di un'area territoriale e/o distrettuale. Infine, si presenteranno le considerazioni conclusive.

2. Il quadro teorico del concetto di resilienza e backshoring

2.1 Delocalizzazione e Back reshoring

Diverse sono le ragioni che spingono le imprese nazionali a delocalizzare le produzioni. Alcuni dei principali vantaggi associati alle scelte di delocalizzazione da parte delle imprese italiane possono essere così riassunti: differenziali nei costi di produzione, frammentazione delle fasi produttive, vantaggi fiscali, liberalizzazione degli scambi commerciali e degli investimenti, politiche di *deregulation* e il considerare i Paesi di destinazione oltre che Paesi di trasferimento della produzione, anche come possibili mercati finali per i prodotti o come base per raggiungere altri mercati. Peculiarità dei processi di delocalizzazione italiani è sempre stata la ricerca di vantaggi legati alla riduzione del costo della manodopera con una forte concentrazione nelle filiere dell'abbigliamento di qualità (tessili e calzature).

Facendo una fotografia delle aree nazionali che si presentano come *home regions*, possiamo notare come, in particolare in Italia, il periodo 2000-2004 prima, e il periodo della crisi economica dopo, sono caratterizzate dall'emergere di una fase di ripensamento della globalizzazione, dove il sistema economico nazionale è fortemente vulnerabile in ragione della sua peculiarità delle produzioni, specializzazione nei settori tradizionali ed è più esposto alla concorrenza di prezzo da parte delle economie emergenti. Così, la delocalizzazione nata per far fronte alle pressioni competitive dei mercati globali, subisce, soprattutto a seguito della recente crisi, una metamorfosi sia a livello di riorganizzazione su scala globale, sia a livello di strategie competitive e di produzione. La recente crisi ha in particolar modo, modificato gli elementi di fondo dello scenario economico internazionale, inducendo a un ripensamento dello scenario competitivo globale. In tale contesto si inserisce il fenomeno *backshoring* nel territorio nazionale o vicino (*nearshoring*). Il fenomeno della delocalizzazione viene, così, affiancato, ma non ancora sostituito, dal recente fenomeno del rimpatrio. Quelle che erano state le principali motivazioni per la creazione dei distretti industriali in Italia, adesso ritornano per favorire il fenomeno del rimpatrio e/o del *nearshoring*.⁵ L'attenzione delle imprese sembra, così, spostarsi dal costo del lavoro al vantaggio di *sourcing*, una valutazione che richiede l'analisi di altri fattori rispetto a quelli considerati nel processo di delocalizzazione. La vicinanza al cliente, la rapidità dei tempi di risposta al mercato, la continua modifica della gamma produttiva per seguire le mutevoli tendenze della domanda sono tutti elementi che mettono in discussione alcuni dei vantaggi legati alla delocalizzazione,

⁵ Per un approfondimento si veda tra gli altri: Talamo e Guarnieri, 2016.

rafforzando l'idea che portare la produzione in Italia, o nel distretto, sia da preferire alla produzione all'estero.

Su come definire le decisioni strategiche legate a un ripensamento o a un cambiamento delle precedenti scelte di delocalizzazione all'estero esiste un ampio dibattito che ha generato una certa confusione terminologica nella classificazione e nella descrizione del fenomeno stesso. Ad oggi, le scelte di ritorno nel paese di provenienza possono essere riconducibili ad una pluralità di definizioni: *back-shoring*, *reshoring*, *back-reshoring*, *in-shoring*. Holz (2009, p. 156) sottolinea come il concetto di *back-shoring*, utilizzato maggiormente in Europa, non sia da intendersi come una dismissione all'estero o come disinvestimento, ma come la rilocalizzazione nel paese di origine dell'azienda di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali. Si tratta, dunque, di un rientro delle attività manifatturiere in stabilimenti nazionali di proprietà dell'azienda o presso fornitori presenti nello stesso paese della casa madre. La scelta di *backshoring* può essere dovuta a diverse ragioni: una decisione strategica relativa a una fase del più complesso processo di internazionalizzazione delle imprese, scaturita dal deterioramento nel tempo di vantaggi di proprietà, localizzazione e internalizzazione volta a riorganizzare le proprie attività su fattori quali la sicurezza dei processi, l'alta qualità, la vicinanza al cliente come una risposta a nuovi modelli di consumo⁶; o di un meccanismo di correzione di errori manageriali commessi all'atto della decisione di *off-shoring* iniziale, come concettualizzato da Kinkel e Maloca (2009). Ellram (2013) e Gray *et al.* (2013) definiscono il ritorno delle attività di produzione dall'*host country* all'*home country* riferendosi al *re-shoring*, termine maggiormente utilizzato negli USA. Per *reshoring* si intende una decisione strategica relativa al luogo in cui spostare la produzione. L'esistenza di casi di *back-shoring* appare interessante anche per le implicazioni manageriali. Una parte della letteratura (si vedano tra gli altri anche Dachs e Kinkel, 2013; Fratocchi *et al.*, 2015) afferma che, accanto all'ipotesi di mera correzione di precedenti errori manageriali, si debba prendere in considerazione anche quella di un deterioramento nel tempo delle condizioni che esistevano nel momento in cui venne assunta l'iniziale decisione di delocalizzazione. Fratocchi *et al.* (2015) propongono una definizione "operativa" di *back-shoring*, ovvero una definizione di sintesi di concetti teorici proposti in ambito accademico e manageriale: *back-reshoring*. Gli autori suggeriscono un approccio dinamico ai processi di localizzazione internazionale delle imprese, e individuano nel *back-reshoring* una delle fasi dello sviluppo delle attività manifatturiere a livello internazionale.

Analizzando nello specifico i fattori che hanno favorito i processi di ritorno e rilocalizzazione, totale o parziale, della produzione e dell'approvvigionamento di *input* nell'*home country* (*back-shoring*) oppure in paesi geograficamente più vicini rispetto a quelli in cui si era investito inizialmente (*near-shoring*), è possibile individuare diversi fattori: i costi di produzione e il costo del lavoro, in particolare la riduzione nel differenziale dei costi totali di produzione tra paesi occidentali e paesi esteri di delocalizzazione delle attività produttive; l'aumento del costo del lavoro nei paesi asiatici e nei mercati emergenti (Leibl *et al.*, 2009; Sirkin *et al.*, 2012; Kinkel, 2012); l'aumento del costo delle materie prime, del carburante, dei dazi, delle tasse, delle tariffe (Goel *et al.*, 2008; Leibl *et al.*, 2011; Dachs e Kinkel, 2013) e degli associati costi *traslog*⁷ (Forte e Miotti, 2015); costi impliciti che rendono il contratto meno efficace ed economicamente meno efficiente (Raiborn *et al.*, 2009; Larsen *et al.*, 2013); il voler ripristinare il pieno controllo di processi, attività e/o risorse critiche nella creazione di valore strategico per reagire adeguatamente alle sollecitazioni dell'ambiente esterno (Willcocks e Smith, 1995; Khalfan, 2004; Ricciardi e Pastore, 2010); migliorare la qualità dei prodotti, svelatasi inferiore rispetto agli standard richiesti, per essere competitiva sul mercato con effetti negativi, sulla reputazione del *brand* aziendale e sulle *performance* economico-finanziarie (Agrawal *et al.*, 2003; Kinkel e Maloca, 2009; Leibl *et al.*, 2011; Kinkel, 2012; Dachs e Kinkel, 2013; Kinkel e Zanker, 2013); i costi *translog* e il costo del lavoro⁸; le penalizzazioni dovute al ritardo nelle consegne della merce⁹; la presenza di vincoli nella fissazione degli ordini

⁶ Per un maggiore approfondimento si veda tra gli altri: Benito *et al.*, 2011; Fratocchi *et al.*, 2014

⁷ Trasporti e logistica

⁸ Ad esempio, in Cina sono aumentati, oltre ai costi del lavoro, anche quelli della logistica e del trasporto fisico delle merci, dello stoccaggio e dell'anticipazione dei tempi di invio dell'ordine (pagamenti anticipati) (Fratocchi *et al.*, 2015).

⁹ Il ritardo nelle consegne della merce riguarda la relazione tra la velocità nel cambiamento dei gusti dei clienti e il tempo medio impiegato da una nave che, ad esempio, dalla Cina deve arrivare in Europa. Il gruppo Zara, ad esempio, che rinnova il proprio catalogo ogni tre

determinata dalla portata dei *container* e la scarsa reattività alle esigenze del cliente¹⁰; le forniture da parte di terzisti e non imprese direttamente controllate (vedi le attività trasferite in Cina); gli incentivi al rientro e la maggiore flessibilità del mercato del lavoro (tra gli altri, Kinkel *et al.*, 2007; Ferreira e Prokopets, 2009; Dachs e Kinkel, 2013; Kinkel e Zanker, 2013; Fratocchi *et al.*, 2015; Forte e Miotti, 2015; Ricciardi *et al.*, 2015).

2.2 Il concetto di resilienza

Anche sul termine “resilienza” esiste un ampio e duraturo dibattito. Il termine «resilienza» deriva dal verbo latino *resilire*, ossia rimbalzare. Le prime applicazioni del concetto in ambito scientifico sono attribuibili all'ingegneria e all'ecologia. Tuttavia ancora oggi non esiste una definizione univoca di resilienza né un modo unico per individuarne le determinanti e gli impatti (Martin e Sunley, 2013). Una rapida rassegna della letteratura suggerisce che la resilienza può essere interpretata in tre diversi modi.

La prima definizione è di tipo ingegneristico (Hotelling, 1973; Pimm, 1984; Walker *et al.*, 2006) e definisce la resilienza come la velocità di un sistema di tornare nella posizione precedente, a seguito di un disturbo. Affinché questo avvenga, il sistema deve possedere la capacità di auto riequilibrarsi: ogni shock che lo conduce in una situazione di non equilibrio attiverà una serie di meccanismi in grado di ricondurlo nella situazione di equilibrio che ha preceduto lo shock (de Graff *et al.*, 2002). La resilienza ecologica (Hotelling, 1996; Gunderson e Hotelling 2002; Gunderson e Pritchard 2002; Walker *et al.*, 2006) è la capacità di un sistema di assorbire un disturbo senza cambiare la sua struttura, la sua identità e le sue funzioni. La resilienza di un sistema, secondo questo approccio, è rappresentata dalla sua capacità di tollerare un disturbo, contrastando l'aumento di entropia prodotto. La terza ed ultima definizione di resilienza, la resilienza adattiva, è definita come la capacità di un sistema di reagire ad uno stress senza perdere la capacità di allocare le risorse in modo efficiente (Perrings 2006, p.418). Il concetto di resilienza adattiva, può essere interpretata, in termini di economia regionale, come la capacità delle diverse regioni e degli attori regionali di adattarsi ai cambiamenti e agli shock in un mercato competitivo focalizzando l'attenzione sulla dinamica del processo e sulle traiettorie che si possono sviluppare nel corso del tempo (Sammie & Martin, 2010). In questo senso la resilienza di una regione o di un territorio è la capacità di riconfigurare la propria struttura, industriale, tecnologica ed istituzionale adeguandola al cambiamento. Se lo shock è sufficientemente forte esso può alterare il comportamento degli agenti economici, mutare la composizione del sistema economico e spingerlo verso nuove traiettorie. La resilienza è tanto più elevata quanto più il sistema è in grado di reagire in modo creativo e flessibile agli shock (Pendall *et al.* 2008). Tutto ciò dipenderà dalle capacità innovative delle imprese, dalla capacità del tessuto imprenditoriale di creare nuove opportunità imprenditoriali, dalla struttura del mercato del credito e dalla attitudine delle istituzioni ad essere innovative e dalla capacità degli individui e della collettività di reagire in modo flessibile e innovativo.

In definitiva, il concetto di resilienza è oggi utilizzato nei più disparati settori disciplinari anche se appare ancora evanescente e dai contorni imprecisi. Tuttavia il concetto che è più prossimo ai nostri obiettivi di ricerca è riferito a quello di resilienza economica. Nell'ambito delle discipline economiche e sociali, tra le definizioni di resilienza economica più condivise, si può menzionare quella adottata dall'UE che la definisce come l'abilità di un sistema «*to withstand, absorb or overcome an external shock*» e mantenere e/o ritornare allo stato pre-esistente (ESPON, 2012)¹¹. Ci si riferisce alla flessibilità del sistema economico a modificarsi, aggiustarsi, adattarsi in seguito agli shocks. Gli studi sulla resilienza, fino a poco tempo fa, non avevano trovato ampia diffusione nella letteratura economica regionale e,

mesi, e non ogni nove come gli altri gruppi concorrenti, ha deciso di attuare strategie di *back-shoring* e *near-shoring* proprio perché, considerando il tempo impiegato per il trasporto dalla Cina, non potrebbe effettuare una modifica rapida nella propria produzione tenendo conto dei gusti della clientela (Fratocchi *et al.*, 2015).

¹⁰ Per quanto riguarda il carico da spedire, la Cina considera come misura minima per le spedizioni il *container*, che rappresenta, però, un grande ostacolo per tutti quegli imprenditori stranieri che necessitano di lotti più piccoli (Fratocchi *et al.*, 2015).

¹¹ C. Capineri, F. Celata, D. de Vincenzo, F. Dini, F. Randelli e P. Romei, «Oltre la Globalizzazione Resilienza/Resilience», memorie geografiche n. 12, 2014, p.85 http://www.societastudigeografici.it/pdf/Memorie_Geografiche2014.pdf

laddove presenti, erano rimasti limitati ai paesi in via di sviluppo¹². Solo oggi, a seguito della crisi finanziaria ed economica del 2007-2008 e delle forti sollecitazioni date dai processi di globalizzazione e di competizione internazionale, si è sviluppato un filone di studi sia nell'ambito dell'economia regionale sia dei sistemi imprenditoriali e aziendali, in grado di comprendere come un territorio e le sue imprese possono reagire alle forti sollecitazioni economiche e sociali. Tuttavia la letteratura non è stata quindi ancora in grado di formulare un metodo univoco di valutazione della resilienza. Una delle più recenti analisi di resilienza economica a livello regionale è quella di Raffaele Lagravinese del 2014. L'indice di resilienza, determinato per ciascuna regione italiana, è uguale al rapporto tra l'indice di resistenza e l'indice di recupero. Questo studio si basa sull'approccio di Martin. In un contesto di resilienza adattiva il sistema economico non si caratterizza per la presenza di un equilibrio ma per un processo in continua evoluzione lungo diversi sentieri di crescita. Lo shock non necessariamente assume un'accezione negativa, ma potrebbe rappresentare, per il sistema economico, un'opportunità per allocare in modo più efficiente le risorse e individuare nuovi sentieri di crescita. La resilienza diviene pertanto un processo ricorsivo¹³.

3. La metodologia utilizzata

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di verificare se la resilienza economica dei territori di appartenenza delle imprese che nel passato avevano avviato processi di delocalizzazione abbia contribuito ai fenomeni di *backshoring* e che la conoscenza di tale fenomeno sia di interesse scientifico ed economico per valutare alcuni effetti e determinanti del fenomeno del *backshoring*. A questo proposito ci si propone di comprendere il comportamento delle imprese che hanno operato azioni di *back-shoring* e i loro legami con gli ambiti territoriali e regionali di appartenenza e, quindi, quanto una caratteristica, quale appunto la resilienza economica delle regioni italiane a fronte degli shock economici e finanziari più recenti, abbia contribuito a tali tipologie di scelte aziendali e produttive. Obiettivo è quello di dimostrare che esiste una relazione, a livello territoriale e regionale, tra imprese che hanno fatto scelte di *back-shoring* e il grado di resilienza economica di un'area territoriale e/o distrettuale. Il lavoro prende spunto dai dati Uni Club More Back Reshoring (2016)¹⁴ e Eurofound relativamente al fenomeno dall'adozione di strategie di rimpatrio delle attività di produzione di imprese che avevano, nel passato, avviato processi di delocalizzazione. In particolare si è proceduto a presentare un'analisi regionale del fenomeno in Italia così come desumibile dalle più recenti fonti disponibili. I dati mostrano e confermano elementi di divario tra regioni del Nord e regioni del Sud d'Italia ma anche una certa concertazione in tre regioni dell'Italia che rappresentano delle aree territoriali ricche di esperienze distrettuali e di rete. Contestualmente, accettando per valida la modalità di misurazione dello studio condotto da Raffaele Lagravinese (2014), è individuata una misurazione della resilienza economica in grado di rappresentare le reazioni delle regioni italiane alle diverse fasi delle crisi economiche più recenti utilizzando un indicatore rilevante quale il tasso di occupazione. Definendo una regione economicamente resiliente quella in grado di tornare, a seguito di uno shock, sul vecchio sentiero di crescita o di trovarne uno nuovo in un periodo di tempo relativamente breve, è emerso che vi sono regioni italiane che ha reagito in modo più resiliente a fronte dello shock economici e regioni molto meno resilienti. Seguendo i suggerimenti della letteratura più recente che evidenzia come la differenza di dotazione di resilienza economica e sociale possa concorrere in varia misura al fenomeno del *back-shoring* nelle diverse regioni italiane, tale risultato è stato utilizzato per studiare se le regioni che avevano avuto una minore diminuzione dell'occupazione ma soprattutto una maggiore capacità di resistenza e di recupero fossero anche quelle caratterizzate da più recenti fenomeni di rimpatrio delle attività produttive. Qualora l'ipotesi fosse confermata si potrebbe concludere che le regioni che segnalano fenomeni significativi di *back-shoring* sono quelle che hanno anche reagito in modo più resiliente rispetto

¹² P. Graziano op. cit.

¹³ R. Martin, «Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks», Journal of Economic Geography 12, 2011, pp. 1–32

¹⁴ Uni-CLUB MoRe Back-reshoring, il gruppo di ricerca interuniversitario (che coinvolge le università dell'Aquila, Catania, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia).

alle altre. Le ipotesi iniziali, tuttavia, sono state solo parzialmente confermate. L'analisi condotta ha, infatti, evidenziato che solo per alcune regioni esiste una significativa correlazione tra l'indice di resilienza economica e i fenomeni di *back-shoring*. Le regioni con un livello di resilienza più elevato sono quelle che hanno reagito meglio dinanzi allo *shock* economici più recenti e che inoltre mostrano anche significative esperienze di rimpatrio delle attività produttive. Tuttavia sembrano esserci anche alcune regioni che, malgrado la presenza significativa di resilienza, non sono riuscite, come le altre, a convincere il sistema imprenditoriale a rimpatriare attività e produzioni. Potremmo dire, quindi, che la presenza di una capacità di resistere e soprattutto di recupero a livello regionale è un elemento necessario ma non indispensabile al fenomeno del *back-shoring* in quanto, a livello imprenditoriale, concorrono alla scelta produttiva e di localizzazione anche altre dimensioni di altra natura riferite ad esempio al paese di delocalizzazione dell'investimento iniziale, alla congiuntura internazionale e nazionale, alle caratteristiche produttive e imprenditoriale dell'azienda, al grado di apertura e di innovazione o ad altre dimensioni più istituzionali e politiche.

4. I risultati dell'analisi

4.1 Il fenomeno del *back-shoring* in Italia

Dalle ultime analisi realizzate dal Gruppo di ricerca Uni-Club More Reshoring (2016) e dai dati Eurofound emerge come l'Italia sia al secondo posto, dopo gli Stati Uniti, per numero di rilocalizzazioni produttive con 123 casi avvenuti dai primi anni 2000 al 2017. Il fenomeno riguarda principalmente le regioni del Nord Italia (79%) e in particolare l'area del Triveneto (35%), un dato correlato ai processi di delocalizzazione produttiva avvenuti negli scorsi decenni verso l'Europa dell'Est e la Cina. Il fenomeno del rimpatrio in Italia non ha ancora le proporzioni osservate negli Stati Uniti, dove è invece favorito dagli incentivi della politica industriale e dal basso costo dell'energia, ma sta sperimentando un trend di crescita. A differenza di quanto rilevato negli Stati Uniti, il rientro delle produzioni in Italia è frutto quasi di un "convincimento spontaneo", più che un fenomeno maturato all'interno di una precisa politica industriale. Il *backshoring* italiano sembra, così, procedere in ordine casuale e grazie all'iniziativa dei singoli imprenditori, senza sostegni e incentivi di alcun genere al rientro, a differenza degli Stati Uniti in cui sono state compiute delle scelte per rimettere la manifattura al centro degli investimenti.¹⁵

Da un punto di vista geografico considerando le decisioni di *backshoring*, il fenomeno riguarda principalmente le grandi regioni del Nord Italia che rappresentano quasi il 79% delle evidenze raccolte, a seguire il Centro (16%) e le regioni del Sud (5%). In particolare la sola area del Triveneto rappresenta circa il 35% delle decisioni nel campione; un dato correlato ai processi di delocalizzazione produttiva avvenuti negli scorsi decenni verso l'Europa dell'Est, la Cina e i Balcani.

Dal 1997 al 2001 il numero dei casi di *backshoring* in Italia ha registrato un andamento decrescente per poi mantenersi costante fino al 2006. Nel 2007 si nota un sostanziale aumento, fino a raggiungere il picco nel 2009 riducendosi di un terzo già nel 2010. L'ultima variazione positiva del numero di aziende che hanno fatto ritorno in Italia si è verificata tra il 2011 e il 2012. Nell'analizzare i dati, inoltre, bisogna considerare che le aziende, in base alla loro dimensione, hanno fatto più di un'operazione di *back-shoring*¹⁶ e che i risultati relativi al 2009 e al 2012 sono conseguenza del fatto che la crisi finanziaria mondiale sull'economia italiana è stata incisiva (Uni Club More Back Reshoring, 2014).

Considerando i settori di specializzazione delle aziende italiane emerge che, come succede anche a livello mondiale, in Italia i settori in cui si verificano più casi di *back-shoring* sono quelli tessile abbigliamento e pelli e simili con il 43% (rispettivamente 29 e 21 decisioni). Seguono poi, le aziende presenti nei settori di elettrico, elettromeccanico ed elettronico, 18,6% (un totale di 30 decisioni). Il settore macchinari e apparecchiature si è caratterizzato con 12 decisioni. Dei settori dell'arredamento fanno parte il 5,8% dei casi di *back-shoring* italiani con solo 6 decisioni di reshoring; mentre i settori

¹⁵ Reshoring Initiative

¹⁶ Ad esempio, Artsana e Natuzzi.

biomedico, cosmetico e meccanico contano solo il 4,7% dei casi, ancora meno (3,9%) quello dei mezzi pesanti, quello alimentare, quello farmaceutico, quello tessile e dei giocattoli (1,2%), rispettivamente da un minimo di 1 a un massimo di 4 decisioni di *reshoring*. Dai dati del 2016 emerge che il 33.9% delle aziende italiane che hanno deciso di adottare la strategia di *backshoring* aveva delocalizzato le proprie attività in Cina (41 decisioni di *reshoring*), il 24% nell'Europa dell'Est e in Russia (21 decisioni), il 22,3% in altri paesi europei (27 decisioni), il 3.3% dai paesi del Nord Africa e Medio Oriente, l'1.7% dal Nord America, e il 12.4% dall'Asia. (Uni Club More Back Reshoring, 2016).

Considerando le motivazioni che incoraggiano il *back-shoring* delle aziende italiane, il *made-in* è il motivo più frequente (41,6%). Il 24.8% la necessità di una maggiore attenzione alle esigenze dei consumatori; il 17.8% dei casi, invece, riguarda lo scarso livello di qualità della produzione; il 14.9, la riorganizzazione globale dell'azienda; il 13.9% , una maggiore capacità produttiva a seguito della crisi economica; il 7.9% la pressione sociale del paese di origine; il 12.9% l'importanza della vicinanza e ai processi di ricerca e sviluppo; il 5.9% il livello più elevato di competenze dei lavoratori del paese di origine; il 5.9% la riduzione del divario relativo al costo del lavoro. I dati confermano, quindi, che diverse sono le ragioni che spingono le aziende italiane ad adottare le strategie di *back-shoring*: non solo economie di scala, vantaggi comparati e reti globali di progettazione, produzione e distribuzione attraverso l'inserimento delle imprese in catene globali del valore estese su più paesi e mercati, coordinate da grandi imprese multinazionali (Coe *et al.*, 2008; Gereffi e Fernandez-Stark, 2011), ma anche forme di competizione orientate su fattori come l'alta qualità, l'innovatività, la sicurezza dei processi, il *made-in*. Oltre al *made-in*, anche il fattore *time-to-market* sta diventando sempre più determinante per le aziende italiane che decidono di adottare le strategie di *back-shoring*: rispondere velocemente alle richieste dei consumatori è un fattore chiave di successo e chi riesce a farlo ha un vantaggio enorme rispetto ai concorrenti. È necessario, dunque, trasferire almeno parte delle produzioni in prossimità con cicli più veloci per mantenere il passo dei mercati (Andreetta, 2015).

Considerando la localizzazione geografica, emerge che la strategia di *back-shoring* in Italia ha riguardato prevalentemente le regioni del Nord (97 decisioni su 123), in primo luogo Veneto (36), Emilia-Romagna (22) e Lombardia (18). A livello di macro-area, il Nord-Ovest ha attratto imprese di ritorno principalmente dalla Cina e dagli altri paesi asiatici, mentre il Nord-Est ha attratto imprese provenienti principalmente dall'Europa dell'Est e dai Balcani. Il Centro e il Sud, invece, presentano pochi casi. (Zannoni, Gruppo di ricerca Uni Club More Back Reshoring, 2016) (Tab. 1). Questi dati mostrano che non può non essere preso in considerazione il *gap* tra Nord e Sud, anche nei processi di ritorno delle aziende. Ciò a conferma di una stretta correlazione tra la ripartizione geografica degli investimenti esteri e quella del *back-shoring*.

Infine, i dati relativi agli incentivi pubblici confermano, un ruolo non determinante nella scelta di riportare in Italia la produzione, e quindi la scelta autonoma ed individuale da parte degli imprenditori italiani.

Tab. 1. Ripartizione geografica delle decisioni di *backshoring*.

AREA GEOGRAFICA	REGIONI	BACKSHORING	TOTALE
NORD OVEST	Emilia Romagna	22	52
	Lombardia	18	
	Piemonte	7	
	Liguria	5	
NORD EST	Veneto	36	45
	Friuli Venezia Giulia	6	
	Trentino Alto Adige	3	
CENTRO	Marche	9	22
	Toscana	9	

	Umbria	2	
	Lazio	1	
	Abruzzo	1	
SUD	Puglia	2	4
	Campania	2	
TOTALE		123	123

Fonte: rielaborazione dati Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group, 2016, Eurofound

4.2 La resilienza delle regioni italiane

Al fine di misurare la resilienza sono stati utilizzati i risultati di uno studio sulla resilienza delle regioni italiane proposto da Lagravinese (2014)¹⁷ e ispirato a Martin (2012)¹⁸ secondo cui gli andamenti delle economie regionali a seguito di uno shock economico si compongono di due fasi: la prima è lo shock stesso mentre la seconda è la fase di recupero. La resilienza è quindi la capacità di adattamento delle regioni nel sopportare lo shock dovuto ad una recessione economica. Il focus di analisi è sui dati relativi all'occupazione e la fonte è Prometeia. Lo studio analizza in particolare le tre più recenti crisi economiche (1970-1973; 1992-1995; 2008-2010) e i due periodi di ripresa e di crescita (1973-1991; 1996-2007). In particolare, il primo shock è identificabile nel periodo 1970-1973 dove il calo del tasso di occupazione è dovuto principalmente alla crisi del petrolio. Il secondo shock è identificabile nel periodo 1992-1995 a causa della svalutazione della Lira, degli scandali e della corruzione in un momento di grave instabilità politica ed economica. L'ultima recessione, è quella riferita alla grande crisi economica e finanziaria del periodo 2008-2010 che, scoppiata negli Stati Uniti, si è diffusa rapidamente in Europa e in Italia. Lo studio di Lagravinese propone di misurare la capacità di resilienza delle regioni italiane attraverso la determinazione di un indice della resistenza e di un indice di recupero.

L'indice di resistenza, è calcolato come segue: $\beta_{res} = |(\Delta X_r/X_r) - (\Delta X_N/X_N)^E| / (\Delta X_N/X_N)^E$

Dove E rappresenta la crescita nazionale previsto durante il periodo di recessione. (X_r/X_r) e (X_N/X_N) sono le variazioni percentuali dell'occupazione rispettivamente a livello regionale e nazionale. Un valore positivo di questo indice indica che la regione presenta una maggiore resistenza a uno shock avverso rispetto al resto del paese, un valore negativo indica che è meno resistente, infine un valore uguale a zero indica che non c'è alcuna differenza. La tabella seguente (Tab.2) presenta i valori dell'indice di resistenza per le 20 regioni italiane durante i tre periodi di recessione.

Tab. 2. Indice di resistenza della contrazione dell'occupazione nelle tre recessioni

	1970-1973	1992-1995	2008-2010
Piemonte	-2.13	0.10	-0.10
Valle d'Aosta	3.07	-0.85	0.66
Lombardia	0.93	-0.01	-0.08
Trentino Alto Adige	3.98	0.15	1.19
Veneto	0.37	0.55	0.55
Friuli-Venezia Giulia	-3.76	0.22	-0.07
Liguria	0.31	-0.78	0.31
Emilia-Romagna	-1.27	0.51	0.19
Toscana	-2.21	0.31	0.45
Umbria	-4.49	-0.05	-0.15

¹⁷ R. Lagravinese, «Regional Resilience and rising gaps North-South: the case of Italy», 2014

¹⁸ Martin R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. Journal of Economic Geography, 12(1): 1-32.

Marche	-2.43	0.32	0.71
Lazio	2.45	0.15	0.27
Abruzzo	4.76	0.08	-0.50
Molise	0.41	-0.09	-0.14
Campania	-0.99	-0.31	-1.13
Puglia	5.42	-0.51	-0.65
Basilicata	-0.37	0.34	-0.70
Calabria	-2.17	0.39	-0.34
Sicilia	-2.75	-0.87	0.02
Sardegna	-0.53	-1.08	-0.06

Fonte: data-base Prometeia

La tabella mostra come nella prima recessione (1970-1973) le principali regioni colpite sono state Umbria (-4,49) e Friuli Venezia Giulia (-3,76). Nella seconda recessione, invece, le regioni più colpite sono state la Sardegna (-1,08) e la Sicilia (-0,87). Infine la più recente recessione (2008-2010) ha colpito più severamente la Campania (-1,13) e la Basilicata (-0,70).

L'indice di recupero, calcolato nei periodi post recessione, dal 1974 al 1991 e dal 1995 al 2007 è determinato come segue:

$$\beta_{rec} = (\Delta X_r / X_r) - (\Delta X_N / X_N)^E$$

Un valore superiore a 1 indica un forte recupero dopo il periodo di recessione, un valore inferiore a 1 indica un debole recupero rispetto al resto della nazione, un valore uguale a zero indica nessuna differenza. Nella fase di prima post-recessione (1974-1991), il Lazio (1,84), il Trentino (1,61) e la Valle d'Aosta (1,66) sono cresciute più rapidamente rispetto alle regioni del Sud (fatta eccezione per la Sardegna 1,83 e Puglia 1,10). Nel secondo periodo post-recessione, le regioni centrali, come il Lazio e l'Umbria, hanno mostrato un indice di recupero più elevato (rispettivamente 1,73 e 1,45). Nella tabella seguente (Tab.3) sono indicati i valori dell'indice di recupero per ciascuna regione.

Tab. 3. Indice di recupero dell'occupazione nei periodi post recessione

	1973-1991	1995-2007
Piemonte	0.53	0.83
Valle d'Aosta	1.66	0.91
Lombardia	1.20	1.11
Trentino Alto Adige	1.61	1.18
Veneto	1.19	1.18
Friuli-Venezia Giulia	0.58	0.63
Liguria	0.38	0.55
Emilia-Romagna	0.86	1.14
Toscana	0.98	0.99
Umbria	0.99	1.45
Marche	0.43	1.09
Lazio	1.84	1.73
Abruzzo	1.15	0.57
Molise	0.21	0.93
Campania	0.77	0.67
Puglia	1.10	0.53
Basilicata	0.11	0.69
Calabria	0.70	0.48
Sicilia	0.76	0.80
Sardegna	1.83	0.93

Per potere procedere alla misurazione dell'indice di resilienza Lagravinese suggerisce, per ciascuna regione, di calcolare la media aritmetica dell'indice di resistenza, calcolato nei tre periodi di recessione, e dell'indice di recupero, calcolato nei due periodi post-recessione. L'indice di resilienza così ottenuto sarà βR uguale al rapporto tra l'indice di resistenza e l'indice di recupero. La tabella seguente (Tab. 4) mostra l'indice di resilienza di ciascuna regione italiana.

$$\beta R = \frac{\beta_{res}}{\beta_{rec}}$$

Tab. 5. L'indice di resilienza di ciascuna regione italiana

	Indice di	Indice di	Indice di
Piemonte	-0,71	0,68	-1,04
Valle d'Aosta	0,96	1,28	0,75
Lombardia	0,28	1,15	0,24
Trentino Alto	1,77	1,39	1,27
Veneto	0,49	1,18	0,41
Friuli Venezia	-1,20	0,60	-2,00
Liguria	-0,05	0,46	-0,11
Emilia Romagna	-0,19	1,00	-0,19
Toscana	-0,48	0,98	-0,49
Umbria	-1,56	1,22	-1,28
Marche	-0,47	0,76	-0,62
Lazio	0,96	1,78	0,54
Abruzzo	1,45	0,86	1,69
Molise	0,06	0,57	0,10
Campania	-0,81	0,72	-1,12
Puglia	1,42	0,81	1,75
Basilicata	-0,24	0,40	-0,60
Calabria	-0,71	0,59	-1,20
Sicilia	-1,20	0,78	-1,54
Sardegna	-0,56	1,38	-0,41

Rappresentando graficamente i risultati di questo studio attraverso l'utilizzo degli assi cartesiani e ponendo nell'asse delle ascisse l'indice di resistenza e sulle ordinate l'indice di recupero, si possono rappresentare quattro casistiche:

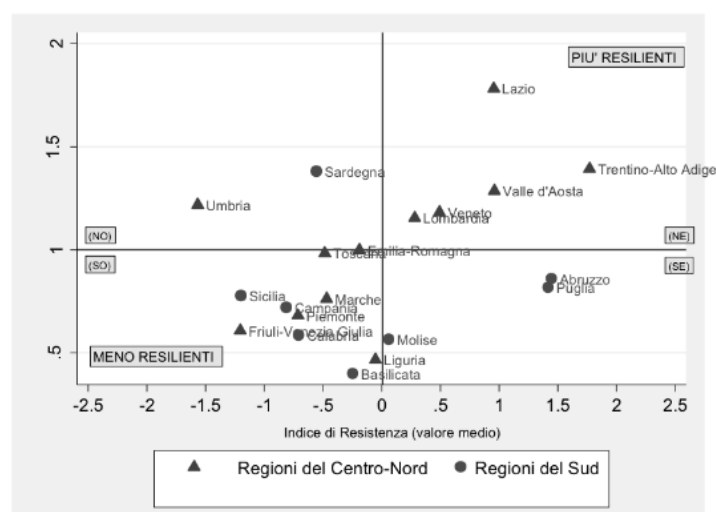
- Nel primo quadrante troviamo le regioni che hanno un indice di resistenza maggiore di zero e un indice di recupero maggiore di 1.
- Nel secondo quadrante troviamo le regioni che hanno un indice di resistenza minore a zero e un indice di recupero maggiore di 1.
- Nel terzo quadrante troviamo le regioni che hanno un indice di resistenza minore a zero e un indice di recupero minore a 1.
- Nel quarto quadrante troviamo le regioni che hanno un indice di resistenza maggiore a zero e un indice di recupero minore a 1.

Quindi nel primo quadrante ci sono le regioni più resilienti, nel terzo quadrante quelle meno resilienti e infine nel secondo e nel quarto quadrante ci sono le regioni che hanno ottenuto risultati intermedi. Di seguito la tabella che mostra, in dettaglio, le regioni presenti in ciascun quadrante.

Tab. 6. Le regioni presenti in ciascun quadrante

Primo Quadrante (indice di resistenza > 0; indice di recupero > 1)	Secondo quadrante (indice di resistenza < 0; indice di recupero > 1)
Lazio - Trentino Alto Adige - Valle d'Aosta - Veneto - Lombardia	Sardegna - Umbria - Emilia Romagna
Terzo Quadrante (indice di resistenza < 0; indice di recupero < 1)	Quarto quadrante (indice di resistenza > 0; indice di recupero < 1)
Piemonte - Sicilia - Calabria - Basilicata - Campania - Marche - Toscana - Liguria - Friuli Venezia Giulia	Abruzzo - Molise - Puglia

Fig. 1 – La resistenza e recupero delle regioni italiane¹⁹



Dallo schema appena indicato il Lazio, il Trentino Alto Adige, la Valle d'Aosta, il Veneto e la Lombardia risultano essere le regioni più resilienti, mentre il Piemonte, la Sicilia, la Calabria, la Basilicata, la Campania, le Marche, la Toscana, la Liguria e il Friuli Venezia Giulia sono le regioni con minore capacità resiliente. La Sardegna, l'Umbria e l'Emilia Romagna hanno un buon indice di recupero ma un pessimo indice di resistenza. Si tratta evidentemente di regioni che malgrado subiscano in modo più consistente gli effetti delle crisi in termini di occupazione hanno una maggiore capacità di recupero nel tempo. Diversamente dalle regioni dell'Abruzzo, Puglia e Molise che mostrano avere un buon indice di resistenza alle difficoltà delle crisi in termini occupazionali che poi hanno un pessimo indice di recupero occupazionale.

In aggiunta allo schema appena indicato se si considera il valore dell'indice di resilienza ricavato precedentemente è possibile classificare le regioni italiane tra quelle che hanno ottenuto un valore positivo e quelle che hanno ottenuto un valore negativo. La Figura 2 mostra graficamente le regioni resilienti e non resilienti. Una regione è resiliente se ha una buona performance economica ed è in grado di mantenerla nel lungo periodo anche a fronte di condizioni avverse e/o shock di natura sociale, economica, ambientale, attraverso un processo di costante adattamento. Tuttavia la presenza di regioni con una maggiore capacità di resilienza non sembra confermare il tradizionale schema dualistico del Paese. Le regioni più resilienti sembrano essere concentrate nel Nord-Est e nel Sud-Est d'Italia (eccezion fatta per il Lazio).

¹⁹ Note: L'indice di resistenza è calcolato nei tre periodi di recessione (1970-1973), (1991-1995), (2008-2010) mentre l'indice di recupero è calcolato nei due periodi successivi alle recessioni (1973-1990), (1996-2007).

Fig. 2. La dotazione di resilienza in Italia



4.3 Correlazione tra fenomeni di *back-shoring* e resilienza regionale

Al termine di tale esercizio di misurazione possiamo procedere al confronto dei risultati finali sia dei fenomeni rilevati di *back-shoring* in Italia articolati per regioni, sia di resilienza regionale, con l'obiettivo di dimostrare che esiste una relazione, a livello di regionale, tra il fenomeno del ritorno delle attività produttive e la capacità di resilienza dei territori e delle regioni italiane. Più le regioni dimostrano resilienza e capacità di recupero a fronte della recente crisi economica più i fenomeni di *back-shoring* sembrano contraddistinguere la capacità di ripresa e di recupero economico delle regioni e dei territori in generale. La tabella di seguito (Tab.7) riassume i dati delle regioni che hanno rilevato fenomeni di *back-shoring* da parte di imprese che nel passato avevano delocalizzato le proprie attività produttive e i valori della resilienza delle regioni italiane evidenziando quelle che hanno mostrato valori positivi sia di resilienza che di *back-shoring*.

Tab. 7 - La dotazione di resilienza economica e fenomeni di *back-shoring*

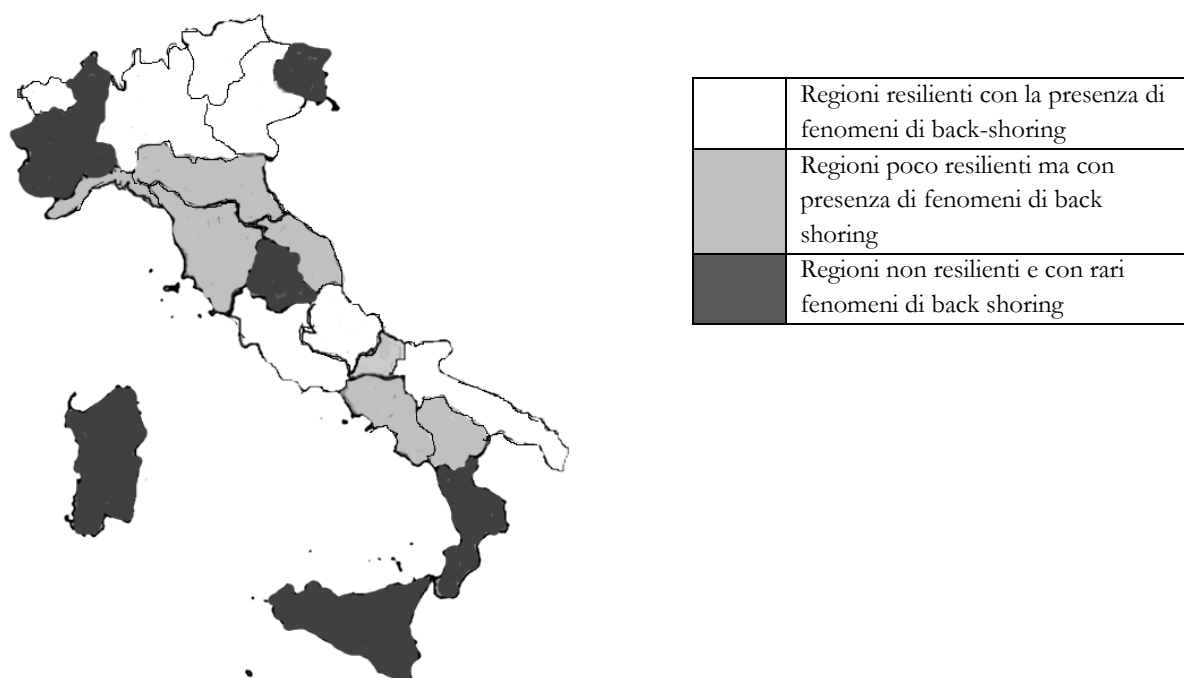
REGIONI	Decisioni di back shoring	Indice di resilienza
Puglia	2	1,75
Abruzzo	1	1,69
Trentino Alto Adige	3	1,27
Valle d'Aosta	0	0,75
Lazio	1	0,54
Veneto	36	0,41
Lombardia	18	0,24
Molise	0	0,10
Liguria	5	-0,11
Emilia Romagna	22	-0,19
Campania	2	-0,41
Toscana	9	-0,49
Basilicata	0	-0,60
Marche	9	-0,62
Piemonte	7	-1,04
Sardegna	0	-1,12

Calabria	0	-1,20
Umbria	2	-1,28
Sicilia	0	-1,54
Friuli Venezia Giulia	6	-2,00

Dalla tabella emerge un quadro articolato nel quale la presenza di un grado di resilienza significativo rappresenta sicuramente un elemento rilevante nelle possibili decisioni di *back-shoring*. Dall'analisi infatti emerge come a fronte di una presenza di capacità di resilienza regionale con valori superiori a 0 sono presenti 62 casi di decisioni imprenditoriali *back-shoring* mentre con valori compresi da 0 a -1 sono presenti 47 casi di *back-shoring*. Con valori inferiori a -1 si rilevano solo 15 casi con alcune regioni nelle quali addirittura non si rilevano esperienze di *back-shoring* (Sicilia, Calabria, Sardegna).

Volendo evidenziare come le differenti dotazioni di resilienza economica e sociale possano concorrere alle decisioni imprenditoriali di *back-shoring* nelle diverse regioni italiane, si è suddivisa l'Italia in tre macro-aree geografiche dove si segnalano le diverse regioni italiane con fenomeni di *back-shoring* e resilienza significativa. In tale articolazione geografica ed economica si possono riconoscere (i) un primo gruppo di regioni che hanno ottenuto risultati positivi sia per la resilienza che per fenomeni di *back-shoring*; (ii) un secondo gruppo che pur essendo poco resilienti hanno rilevato alcuni fenomeni di *back-shoring*; (iii) un terzo gruppo di regioni che mostrano risultati negativi per entrambi i valori di resilienza economica e di *back-shoring*. La figura di seguito (Fig.5) mostra l'articolazione delle tre aree geografiche.

Figura n. 5 – Rappresentazione dei gruppi di regioni per capitale sociale e resilienza economica



Le regioni in bianco sono quelle dotate sia di capacità di resilienza che di esperienze di *back-shoring*. Si tratta del Veneto, della Lombardia, del Trentino Alto Adige, del Lazio, della Puglia e dell'Abruzzo. Diversamente le regioni che non hanno ottenuto risultati soddisfacenti in entrambe le misurazioni sono quelle di colore grigio scuro e cioè Sicilia, Sardegna, Calabria, Piemonte, Umbria, Friuli Venezia Giulia. L'altro gruppo di regioni, ad eccezione dell'Emilia Romagna che mostra un numero significativo di esperienze di *back-shoring*, sono regioni che possiamo definire "cuscinetto" tra quelle che mostrano risultati totalmente negativi e quelle viceversa che hanno performance positive per entrambi i valori. La figura mostra, inoltre, come non esista una continuità geografica tra le regioni italiane ma che le

esperienze di *back-shoring* e di resilienza assumono rilevanza nelle decisioni ma non in maniera esclusiva. Non si rileva inoltre un qualche dualismo territoriale in ambito nazionale ma sicuramente di una diversificazione che da un estremo del Paese giunge all'altro.

I dati sembrano quindi confermare, in maniera ancora del tutto embrionale e con le necessarie specificazioni sul piano delle singole esperienze imprenditoriali, le ipotesi iniziali di una relazione diretta tra resilienza e decisioni di *back-shoring*. Si tratta di un'idea confermata ma che necessita di ulteriori approfondimenti attraverso anche analisi micro. La ricerca ha tuttavia evidenziato che in alcune regioni esiste una relazione tra l'indice di resilienza economica e le scelte di *back-shoring* delle imprese sottolineando come l'elemento territoriale rappresenta un indicatore importante nelle scelte imprenditoriali. Le regioni con un livello di resilienza economica più elevato sono quelle che hanno reagito meglio dinanzi agli shock economici più recenti e che confermano un tessuto imprenditoriale e una capacità competitiva ancora interessante.

Possiamo, quindi, affermare che la capacità di resilienza a livello regionale è un elemento certamente necessario ma non indispensabile alle decisioni delle imprese di ritorno degli investimenti. Sicuramente, infatti, oltre a una capacità di resilienza e recupero dei territori, a livello regionale, concorrono altre dimensioni di riferite ad esempio alle caratteristiche del sistema produttivo e imprenditoriale locale, al grado di apertura e di innovazione dell'economia locale o ad altre dimensioni più esplicitamente settoriali e imprenditoriali.

In definitiva, nonostante non si possa affermare che esiste una relazione esclusiva e diretta tra *back-shoring* e resilienza, quest'ultima rimane comunque uno degli elementi importanti da considerare nell'economia regionale e nelle scelte imprenditoriali e settoriali specie in quelle aree che mostrano la presenza di distretti e/o cluster produttivi e manifatturieri significativi.

5 Conclusioni

Al termine di questo lavoro di ricerca possiamo concludere che, sul piano teorico, la relazione tra resilienza economica e decisioni di *back-shoring* riceve una prima dimostrazione in quanto i dati, su base regionale, mostrano come la presenza della capacità di resilienza sia sicuramente necessaria ma non indispensabile per riconoscere una correlazione con le decisioni imprenditoriali di rimpatrio e di *back-shoring*.

Pur riconoscendo, quindi, l'importanza del legame tra resilienza regionale e decisioni di *back-shoring* la presente ricerca, quindi, non dimostra l'esistenza esclusiva di un legame diretto tra la presenza sul territorio di una capacità di resistenza e di recupero a seguito di *shocks* asimmetrici dell'economia e le sempre più numerose decisioni delle singole imprese italiane di rimpatriare parte o totalmente gli investimenti delocalizzati in passato. Piuttosto, lo schema proposto conferma la presenza di una relazione generale tra resilienza economica e fenomeni di *back-shoring* ma non in via esclusiva.

Questa analisi può contribuire alla definizione di alcune politiche di contesto in grado di favorire la ripresa dell'attività produttiva e delle economie regionali recentemente colpite dalla crisi economica e finanziaria anche attraverso il contributo e la valorizzazione di esperienze di rimpatrio degli investimenti e quindi di *back-shoring*.

Numerosi studi documentano come storicamente l'internazionalizzazione produttiva dell'industria italiana sia stata modesta, se confrontata con i principali Paesi europei.²⁰ A spiegare questa situazione, sicuramente contribuiscono alcune caratteristiche strutturali dell'economia italiana come: la contenuta dimensione delle imprese; la maggiore rilevanza di economie esterne a carattere distrettuale; la specializzazione dell'industria italiana prevalentemente su settori produttivi di beni di consumo tradizionali. Nonostante ciò, il tema della delocalizzazione, negli ultimi anni, ha dominato il dibattito riferito al trasferimento delle imprese italiane o parti della produzione dei distretti industriali. Di recente, tuttavia, le condizioni e i vantaggi che avevano facilitato l'ampia diffusione della delocalizzazione stanno venendo meno e diviene, pertanto, importante riflettere sugli effetti che questo

²⁰ Per un approfondimento si veda: Cristadoro e Federico, 2015; Prota e Viesti, 2007.

processo provoca sui fattori di crescita. Se da un lato, la delocalizzazione ha permesso alle imprese italiane di diventare molto competitive sui costi e di crescere rapidamente sui mercati esteri, dall'altro si è prodotto un effetto di impoverimento territoriale tale da far parlare addirittura di "desertificazione industriale"²¹. Il rientro in Italia di lavorazioni di alta qualità può rappresentare, quindi, una strategia manifatturiera importante e strategica per un ulteriore rafforzamento del *Made in Italy*.

Obiettivo finale del lavoro è quello di mostrare come questa fase di rimpatrio delle produzioni non può essere *sic et simpliciter* ma, si dovrà accompagnare non solo alla tradizione del *Made in*, ma anche a un'intensa ed equilibrata internazionalizzazione focalizzata sulla crescita della presenza delle imprese sui mercati internazionali, su nuovi canali commerciali, su alleanze con imprese straniere e sulla riorganizzazione delle catene globali. In Italia, ad oggi, poco è stato fatto per il fenomeno del *backshoring*. Le più importanti associazioni economiche di categoria, in particolare nell'ambito dei settori della moda e del calzaturiero, da tempo chiedono di dare concretezza alle riforme fiscali pianificate, in materia di IRAP e di assunzioni con lo scopo di favorire anche il *back-shoring*. Una delle principali motivazioni del *back-shoring* per le aziende italiane è il *made in Italy*. A tal proposito, è riconosciuto un ruolo centrale ai consumatori e ai mercati internazionali a fronte di una domanda crescente di produzioni interamente *made-in* (Musso *et al.*, 2012). La necessità di una maggiore attenzione alle esigenze dei clienti ha, così, indotto le aziende a riconfigurare la propria *supply chain* (Baldassarre *et al.*, 2014) su scala internazionale, anche a fronte delle pressioni esercitate dalla crisi. Le aziende italiane che hanno adottato una strategia di *back-shoring* legata principalmente al valore aggiunto del *made in Italy*, richiedono, anche, una legislazione rinnovata in tema di certificazione di origine delle produzioni, che porterebbe ad una maggiore tutela del *made in Italy* (Forte e Miotti, 2015). Per favorire le strategie di *back-shoring*, alcuni Autori (Forte e Miotti, 2015) propongono il ricorso a strumenti normativi di disincentivo all'uscita che prevedano l'obbligo, per le imprese che decidono di trasferire all'estero le produzioni, di mantenere in servizio i lavoratori lasciati in Italia, almeno per il tempo necessario a trovare nuova occupazione.

Recentemente sono state promosse delle iniziative volte a sostenere le aziende italiane che vogliono perseguire la strategia del *backshoring*. A tal proposito è interessante analizzare il «*Progetto reshoring*», nato dalla collaborazione tra il Sistema Moda Italia (SMI) e PwC Advisory, volto a creare le condizioni necessarie al rientro delle produzioni e all'aumento della produttività in due aree pilota, il Veneto e la Puglia. L'obiettivo del progetto è quello di promuovere interventi di assistenza alle imprese, riqualificazione e formazione attraverso un'Accademia, ma anche di raccogliere le adesioni di quelle imprese, e soprattutto PMI, che intendono fare *back-shoring*²². Il SMI ha creato nuovi contatti con le imprese manifatturiere e monitora lo stato del progetto per estenderlo ad altre regioni. Il distretto della filiera del Veneto è stato scelto per la numerosa presenza di aziende sia a valle che a monte del settore: la filiera è composta da aziende di produzione di abbigliamento, produzione tessile, aziende conto terzi, fornitori di macchinari e materiali, fornitori di servizi, grossisti e distributori di prodotto, fornitori di servizi immateriali. La Puglia rappresenta, invece, la prima regione meridionale nel tessile-abbigliamento, sia per numero di imprese attive che per numero di addetti, con quattro poli distrettuali (Calzature del Nord Barese, Abbigliamento del Barese, Calzetteria e Abbigliamento del Salento, Calzature di Casarano) che vantano realtà di eccellenza artigianali. Il Distretto Moda pugliese, a causa della recente congiuntura economica negativa ha subito un forte indebolimento e l'obiettivo è, attraverso il «*Progetto reshoring*», di contribuire al rientro delle produzioni in Puglia e di innescare un circolo virtuoso in modo da estendere il piano anche ad altre regioni. Il «*Progetto reshoring*» opererà con interventi di formazione e riqualificazione del personale, sostenendo gli investimenti in materia di R&S in modo da dare un esito concreto alla ripresa del territorio.

Altro esempio di iniziative volte a favorire ed incentivare il *back-shoring* è rappresentato dal «Laboratorio Moda Molise»²³, che ha l'obiettivo di valorizzare e tutelare le competenze scientifiche, professionali e

²¹ Per un maggiore approfondimento si veda tra gli altri: SVIMEZ, 2012.

²² Secondo l'osservatorio PwC, il 76% delle aziende monitorate ha modificato, o ha intenzione di farlo, i fornitori e negli ultimi dieci anni, nella maggior parte dei casi, meno del 25% della produzione è realizzato in Italia

²³ Promosso dall'associazione EURIDIT, di intesa con la Provincia di Isernia e il Comune di Pettoranello

manfatturiere della filiera del *made in Italy* attraverso strumenti e politiche di tracciabilità e certificazione, nonché di promuovere forme di aggragazione di imprese in collegamento e collaborazione anche con Enti nazionali e internazionali. La Regione Molise ha anche firmato un protocollo di partenariato con la Missardi S.p.A, azienda *leader* nel comparto della moda, per rilanciare il settore con creazioni tutte *made in Italy*.

Alla luce degli esempi appena presentati, si può concludere che la capacità di resilienza economica e sociale dei territori regionali e alcune le politiche di promozione del manifatturiero italiano a sostegno al *Made in Italy* possono contribuire a rafforzare i recenti fenomeni di *back-shoring*, rappresentando gli elementi caratterizzanti dei nuovi sviluppi dell'economia regionale. Diversi Autori (SVIMEZ, 2015; Forte e Miotti, 2015; Centro Europa Ricerche, 2015) sostengono l'ipotesi che un maggiore sviluppo possa rientrare in una logica di rete di imprese, enfatizzando, ad esempio, una loro naturale collocazione nelle Filiere Territoriali Logistiche strutturalmente legate all'economia del mare, particolarmente promettenti nell'economia del Mezzogiorno. Di conseguenza, pensare al *back-shoring* come un ulteriore fenomeno da accompagnare con delle *policy* nazionali specifiche nel quadro di un rilancio più complessivo della competitività del Paese è certamente una sfida tutta aperta sia sul piano teorico che più compiutamente pratica e delle politiche di sviluppo territoriale e regionale.²⁴

Bibliografia

- Benito G.R.G., Petersen B., Welch L.S. (2011). "Mode Combinations and International Operations. Theoretical Issues and An Empirical Investigation". *Management International Review*, vol.51, n.6, pp. 803-820.
- Borensztein, E., J. De Gregorio, J-W, (1998). "How does foreign direct investment affect economic growth?". *Journal of International Economics*, 45 1998 115- 135.
- Capineri C., Celata F., De Vincenzo D., Dini F., Randelli F. e Romei P., (2014) «Oltre la Globalizzazione Resilienza/Resilience», memorie geografiche n. 12.
- Confindustria (2014). Esportare la dolce vita. Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. *Rapporto Prometeia*.
- Cristadoro R. e Federico S. (2015). "L'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano". *Quaderni di Economia e Finanza*, N. 260. Banca di Italia.
- Deloitte (2014). *Global Powers of Luxury Goods È sempre italiano un terzo del lusso mondiale*, in Rapporto Deloitte.
- Ellram, L. M. (2013). "Off-shoring, reshoring and the manufacturing location decision". *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2
- ESPON, (2012), "*Economic crisis: Resilience of regions*", Inception Report, Espon-Cardiff University.
- Fernandez-Arias E., Hausmann R. (2000), "Is FDI a safer form of financing?", Mineo
- Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., Zanoni A. (2015). "Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche". *Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 98.
- Fratocchi L., Ancarani A., Nassimbeni G., Valente M. E., Zanoni A. (2012). "Le strategie di backshoring e nearshoring nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale". *Rapporto dell'Istituto nazionale per il Commercio estero (ICE). L'Italia nell'economia internazionale*.
- Gray J. V., Skowronsky K., Esenduran G., Rungtudanatham M. J. (2013). "Reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do". *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2.
- Graziano P., (2012), "*Rischio, vulnerabilità e Resilienza territoriale*", quaderni del dipartimento di scienze economiche e sociali n. 87.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L., (2004) *The Role of Social Capital in Financial Development*, American Economic Review, Vol. 94, N. 3, pp. 526-556.

²⁴ Talamo, 2016; Talamo, 2017

- Gunderson L., Pritchard L. (2002) *Resilience and the Behaviour of Large Scale System*. Washington D.C: Island Press.
- Hausman and Fernandez-Arias, (2000). "Foreign Direct Investment: Good Cholesterol?" *IDB Working Paper No. 348*
- Holling C.S., (1973), "Resilience and stability of ecological systems". Annual Review of Ecology and Systematics N. 4, pagg. 1.23.
- Holz R. (2009). "An investigation into offshoring and backshoring in the German automotive industry", *PhD-thesis, University of Wales, Swansea*
- Horstmann, I.J. and James R. Markusen, (1987), "Licensing Versus direct Investment: A Model of Internalization by the Multinational Enterprise," Canadian Journal of Economics 20, 464-81
- Hotelling C. S. e Gunderson L. H., (2002), "Resilience and adaptive cycles", in C. S. Gunderson, & C. S. Hotelling, *Panarchy: "Understanding Transormation in Human and Natural Systems"* (p. 25-62). Washington D.C. Usa: Island Press.
- Hotelling C. S., (1996), "Engeneering Resilience Versus Ecological Resilience. In: Schulze P. (eds), *Engeniring within Ecological Constraints*", Washington D.C, National Academy Press.
- ICE (2015). Parola d'ordine Reshoring, rilicalizzare ora è un must. n. 8/15, *Newsletter Diplomazia economia italiana*.
- ICE-ISTAT (2014). "Commercio Estero e attività internazionale delle imprese". Annuario 2014
- ISTAT (2015). "I distretti industriali. Anno 2011". *Statistiche Report*.
- Kinkel S., Maloca S. (2009). "Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and backshoring. A German perspective". *Journal of Purchasing and Supply Management*. vol. 15, n. 3, pp. 154-165.
- Kinkel S., Zanker C. (2013). "New patterns of German production relocation and back shoring activities after the global economic crisis", *European Operations Management Association (EurOMA)* Giugno, 2013, Dublino.
- KPMG Advisory S.p.A. (2015), *The Italian Way. L'industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo* (a cura di) Ministero dello Sviluppo Economico
- Lagravinese R., (2015) "Regional Resilience and rising gaps North-South: the case of Italy", Cambridge Journal of Regions, Economy and Society Advance Access, April 11.
- Martin R., (2011), "Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks", *Journal of Economic Geography* 12.
- Martin R., Sunley P., (2011), "Conceptualising Cluster Evolution: Beyond the Life-Cycle Model?", *Papers in Evolutionary Economic Geography*.
- Martin, R., & Sunley, P., (2013), "On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation", *Papers in Evolutionary Economic Geography* (13.20), 1-45.
- Micucci G., Nuzzo G., (2003), "Measuring social capital: evidence from Italy", Atti del convegno Economie locali, modelli di agglomerazione e apertura internazionale. Nuove ricerche della Banca d'Italia sullo sviluppo territoriale, Università di Bologna, 20 novembre 2003, Banca d'Italia.
- Pedrana M., (2012), «Le dimensioni del capitale sociale: un'analisi a livello regionale», Giappichelli.
- Pendall, R., Foster, K. A., & Cowell, M., (2008), *Resilience and Regions: Building Understanding of the Metaphor*, Mimeo Institute of Urban and Regional Development, Ithaca, NY: Cornell University.
- Perrings C. (2006), Resilience and Sustainable Development, *Enviroment and Development Economics*, 4:417-427.
- Pimm, S. L., (1984), "The Complexity and Stability of Economic System". *Nature* (307), 321-326.
- PricewaterhouseCoopers - PWC (2014), *Reshoring – A New Direction for the UK Economy*, Londra.
- Prota F., Viesti G. (2005). "La delocalizzazione internazionale del made in Italy". *L'industria / a. XXVIII*, n. 3, luglio-settembre 2007

- Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.
- RegiosS, (2012), “*Gli indicatori per la misura del capitale territoriale*”, Aprile.
- SACE (2014), Rethink, Rapporto Export 2014-2017.
- Sammie J. e Martin R., (2010), “*The Economic Resilience of Regions: Towards an Evolutionary Approach*, *Cambridge Journal of Regional Economic and Society*”.
- Schilirò D. (2008). “I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità” ISBN 978-88-343-1713-6 CENTRO DI RICERCHE IN ANALISI ECONOMICA E SVILUPPO ECONOMICO INTERNAZIONALE, Università Cattolica Del Sacro Cuore.
- Talamo G. (2009), Foreign Direct Investment, corporate governance and mode of entry. In *Geography, Structural Change and Economic Development*, p. 29- 67. Edward Elgar, ISBN: 9781848442290.
- Talamo G. (2013). Foreign Direct Investment Flows and the Global Economic Crisis. p. 1-88, ROMA: Aracne Editrice, ISBN: 9788854865167.
- Talamo G. (2017). “Internazionalizzazione, backshoring e Made in Italy: un’analisi del settore Moda e Lusso in Italia”. *Rivista Trimestrale di Scienza dell’Amministrazione*. SSN 0391-190X, ISSN 1972-4942. Franco Angeli
- Talamo G., Guarneri F. (2016). “Il nuovo fenomeno delle strategie di ritorno in Italia: il backshoring”. *Rivista economica del Mezzogiorno*, pp. 405-432, DOI: 10.1432/85197.
- Walker B., Gunderson L., Kinzig A., Folke C., Carpenter S., and Schultz L., (2006), “*A Handful of Heuristic and Some Propositions for Understanding Resilience in Socio-Ecological Systems, Ecological and Society*”, *Ecological and Society*, 11.