

Oltre le ragioni: tempi e distanza nei processi di *reshoring* delle imprese italiane ¹

MARTINA GIANECCHINI² E DIEGO CAMPAGNOLO³

Introduzione

Giornali e riviste riportano con sempre maggiore frequenza notizie casi di imprese che scelgono di lasciare Paesi a basso costo del lavoro per riportare la produzione in Italia. L'emergere di questo fenomeno, che prende il nome di *reshoring* o *backshoring*, porta a chiedersi quali siano i motivi che spingono le imprese a rivalutare le loro scelte di localizzazione produttiva. Al di là delle ragioni, tuttavia, sembra opportuno sottolineare che si tratta di processi complessi dove le ragioni del *reshoring* appaiono solo come uno degli elementi da analizzare per averne una visione completa. Se si considera che le operazioni di *reshoring* stanno avvenendo da

¹ Si ringrazia il dott. Michele Vangelista per la collaborazione allo svolgimento della ricerca.

² Martina Gianecchini, Professore Associato di Gestione del Personale, Università degli Studi di Padova.

³ Diego Campagnolo, Professore Associato di Organizzazione Aziendale e Strategia d'Impresa, Università degli Studi di Padova.

Paesi diversi, attraverso modalità diverse, in tempi diversi, viene quasi scontato chiedersi se esistono delle regolarità tra le varie operazioni e se sì, rispetto a quali variabili.

Questo lavoro, attraverso un'analisi su 32 operazioni di *reshoring* avvenute in Italia, fa emergere che il tempo intercorso tra la scelta di *offshoring* e quella di *reshoring*, e la distanza (geografica e culturale) tra il Paese di origine e il Paese estero da cui avviene il rientro sono due variabili significative per spiegare la varietà dei casi. Tempo e distanza, infatti, si qualificano in chiave organizzativa, rispettivamente come proxy per il rischio di perdita di competenze e per i costi di coordinamento e controllo associati alla gestione delle attività delocalizzate.

La nostra analisi suggerisce pertanto che un'approfondita analisi delle operazioni di *reshoring* deve necessariamente essere collegata alle caratteristiche della (precedente) operazione di *offshoring*.

Le nuove direzioni dell'internazionalizzazione

Nel corso degli ultimi decenni, il fenomeno della globalizzazione ha comportato profonde evoluzioni nel modo di intendere le relazioni tra Paesi e popoli, che hanno gradualmente cessato di essere realtà indipendenti e hanno sempre più dato forma al mondo com'è oggi. Uno dei "motori" alla base della globalizzazione è l'economia: la maggiore mobilità dei capitali, dei prodotti e del lavoro, la distribuzione internazionale delle catene di fornitura, e la riduzione del numero di aree monetarie ha favorito un'integrazione internazionale senza precedenti.

È tuttavia necessario evidenziare come la globalizzazione economica sia in realtà un fenomeno poliedrico, che si sviluppa su più livelli correlati tra loro (Baronchelli, 2008). Esiste infatti una glo-

balizzazione dell'economia, che consiste nella maggiore interdipendenza tra Paesi (Pellicelli, 1999), una globalizzazione di singoli settori, che si basa sullo sviluppo di economie di scala e di scopo settoriali, e una globalizzazione delle singole imprese, termine con cui si intende l'estensione e la diffusione internazionale degli investimenti, dei prodotti, e dei servizi di queste imprese.

Il focus di analisi adottato in questo articolo riguarda in particolare quest'ultimo livello. Nella globalizzazione degli anni Novanta, Valdani e Bertoli (2003) identificano l'ultima delle diverse fasi storiche di crescita dell'internazionalizzazione delle imprese. In questa fase, l'azienda interpreta la propria catena del valore su scala internazionale: questo implica che ciascuna attività svolta dall'organizzazione per il compimento dei suoi obiettivi può essere posizionata in diversi Paesi a seconda di diverse valutazioni di convenienza. Parallelamente, tutte queste attività possono essere gestite internamente all'impresa, o svolte attraverso alleanze con partner internazionali, o interamente affidate a fornitori esterni.

Dalla fine degli anni '90, l'internazionalizzazione è sempre più stata interpretata dalle imprese come una necessità. In effetti, in molti settori la globalizzazione della competizione e la crescente uniformità della domanda hanno comportato la necessità per molte imprese di dar luogo a processi di internazionalizzazione per non perdere competitività. Attraverso questi processi è possibile accedere a diversi vantaggi difficilmente ottenibili restando in un unico Paese, quali ad esempio l'accesso a produzioni a basso costo, a conoscenze e know-how, a nuovi mercati (Ferdows, 1997).

In termini generali, l'internazionalizzazione delle filiere produttive, permette alle imprese di selezionare in modo efficiente le aree geografiche entro cui collocare le attività della catena del valore in modo da sfruttare divari di produttività e di costo dei fattori produttivi, siano essi lavoro, materie prime, capitale o conoscenza (Valdani e Bertoli, 2006; Baronchelli, 2008).

La spinta all'internazionalizzazione è certamente una tendenza importante degli ultimi decenni. Come dimostrano i dati dell'Istituto del Commercio Estero, nell'ultimo decennio il commercio internazionale a livello mondiale è cresciuto, in percentuale, più del PIL dei rispettivi Paesi, suggerendo un incremento delle esportazioni a livello mondiale. L'unica eccezione è data dal 2009, anno in cui la crisi economica ha avuto il suo maggiore impatto e vi è stata una pesante riduzione degli scambi.

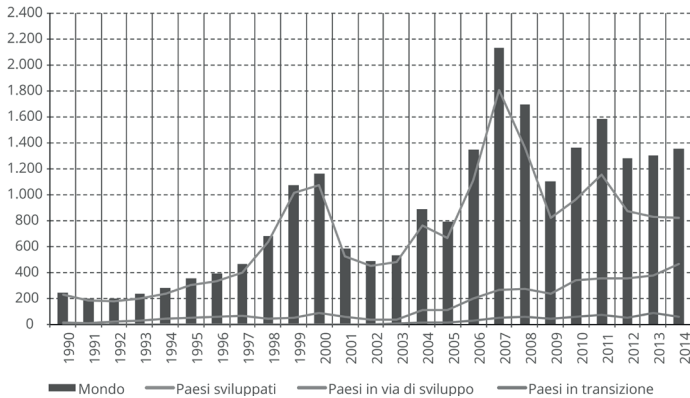
Le esportazioni non sono però l'unica modalità di internazionalizzazione, e gli investimenti diretti esteri sono anch'essi cresciuti in larga misura negli ultimi anni. La Figura 1 illustra l'andamento dei flussi di investimento all'estero dal 1986 al 2013, divisi a seconda della tipologia di Paese che li ha effettuati. Si nota che vi sono stati dei picchi nel 2000, nel 2007, e nel 2011, ma è evidente il trend crescente, e inoltre la crescente affermazione dei Paesi in via di sviluppo nei processi di internazionalizzazione che, da iniziali destinatari passivi, stanno sempre più diventando gli autori di investimenti esteri.

Come già detto, le imprese possono procedere ad internazionalizzarsi per molti motivi e con diverse modalità, ma una di quelle certamente più conosciute e analizzate è l'insediamento produttivo all'estero finalizzato a ridurre i costi di produzione (Valdani e Bertoli, 2006). Il fenomeno, che va sotto il nome di delocalizzazione o *offshoring*, si è sviluppato per diverse ragioni, prima delle quali la grande disponibilità di lavoro nei Paesi in via di (rapido) sviluppo quali Brasile, Russia, India e Cina (BRIC). Non meno importanti in questi processi sono anche la possibilità di accedere a materie prime a basso costo o l'accesso a infrastrutture logistiche.

Recenti analisi (Boston Consulting Group, 2014) mostrano come questi vantaggi di costo si stiano velocemente assottigliando. Ad esempio, la crescita dei salari in Paesi come Cina e Russia è stata, tra il 2004 e il 2014, compresa tra i 10 e i 20 punti percentuali

annui, mentre in molti paesi occidentali i salari sono aumentati solo del 2-3%. Accanto alle modifiche nel costo del lavoro altre forze stanno ridisegnando la mappa della competizione a livello internazionale: le modifiche dei tassi di cambio, la produttività del lavoro, i costi dell'energia. I Paesi maggiormente avvantaggiati da queste dinamiche globali sarebbero Paesi "sviluppati" quali gli Stati Uniti e il Messico.

Figura 1 - Investimenti diretti esteri in uscita (*Flussi di investimento, valori in miliardi di dollari*)



Fonte: ICE, 2015

La rilocalizzazione produttiva o backshoring

La crescita economica dei Paesi in via di sviluppo (si consideri ad esempio la Cina), che sono stati oggetto di delocalizzazione da

parte delle imprese dei Paesi cosiddetti *sviluppati*, porta a progressivo accumulo di capitale, a cui fanno seguito effetti particolari. Da un lato si riduce il costo del capitale per le imprese che operano nel Paese: questo favorisce un maggiore livello di *offshoring* da parte delle imprese dei Paesi esteri presenti in Cina. Dall'altro lato, si alza il salario medio dei lavoratori e ciò porta, invece, a una riduzione della convenienza a delocalizzare in Cina, e di conseguenza a una riduzione degli investimenti nel Paese. Chu et al. (2013) ricavano da queste intuizioni una spiegazione economica dell'evoluzione degli investimenti esteri che viene oggi osservata in Cina e, in generale, in tutti i Paesi in via di sviluppo. Gli effetti contrastanti, infatti, si compenserebbero perfettamente per un certo livello di sviluppo economico (già superato in Cina), e ulteriori sviluppi comporterebbero una riduzione degli investimenti, legata alla perdita di competitività dei salari. Per questa e per altre ragioni, quindi, oggi si sta sempre più affermando il fenomeno della rilocalizzazione produttiva nel Paese di origine, chiamata anche *reshoring* o *backshoring*⁴.

Sebbene il fenomeno del *reshoring* esista da molti anni, è recentemente venuto alla ribalta per effetto di un intervento del presidente americano Obama all'evento "*Insourcing American Jobs*" che si è tenuto nel 2012. In quella circostanza, Obama ha lanciato la "*Reshoring Initiative*", una iniziativa nata con lo scopo di informare le imprese sui vantaggi del *reshoring* e spingerle così a riportare il lavoro negli Stati Uniti. Nel Gennaio del 2013, l'*Economist* ha dedicato un approfondimento al tema. La rivista ha evidenziato come principale ragione del *reshoring* la crescita del costo della manodopera. Oltre a questo, le imprese che hanno delocalizzato la produzione si starebbero rendendo conto che in molti casi queste decisioni erano state troppo affrettate, e stanno scoprendo

⁴ In questo contributo, *reshoring* e *backshoring* saranno utilizzati come sinonimi.

alcuni svantaggi della delocalizzazione della produzione, quali ad esempio l'allungamento dei tempi di fornitura, e la riduzione della reattività al mercato.

Gli esempi di imprese americane che hanno intrapreso la strada del *reshoring* di una parte delle loro attività produttive sono numerosi. Per citare alcune note multinazionali, Apple, Google, Caterpillar, General Electric e Ford Motor Company negli ultimi anni hanno tutte spostato parte della loro capacità produttiva dall'estero verso gli USA. La dimensione del fenomeno negli Stati Uniti è importante: la *Reshoring Initiative* a fine 2014 aveva catalogato più di 1900 articoli che parlano di *reshoring* per le imprese statunitensi, a testimonianza del particolare interesse dedicato al fenomeno.

In Europa, il tema del *reshoring* è studiato da tempo da un ristretto gruppo di ricercatori (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012), e sebbene non abbia assunto un'importanza paragonabile a quella che riveste negli USA, anche in Europa il numero di casi è in crescita. In particolare, Kinkel (2012) stima che solo in Germania vi siano più di 500 casi di *reshoring* all'anno.

In Italia, la stampa si è concentrata molto sul fenomeno solo negli ultimi due anni, dando risonanza ai risultati del gruppo di ricerca UniCLUB-MoRe Back-reshoring Research Group (Fratocchi et al., 2014; Fratocchi, 2014). I casi di imprese italiane documentati dal gruppo, nell'ultima versione resa nota del database (Unioncamere Veneto, 2014) sono 86, relativi a 66 imprese. Molti dei casi riguardano il settore dell'abbigliamento e delle calzature, e coinvolgono imprese come Prada, Tod's e Ferragamo, ma anche imprese di dimensioni minori come Piquadro, And Camicie, Nanini, Aku, Masters e altri. Salvo casi particolari, in questo settore ciò che spinge le imprese a rientrare in Italia, secondo il gruppo di ricerca, è un problema di qualità e di riconoscimento del brand "Made in Italy". In Cina o in Romania è facile produrre a basso costo, ma non è facile produrre con qualità ed essere al contempo

veloci e flessibili, specie in un settore molto dinamico soggetto a frequenti cambiamenti nel prodotto.

I casi però sono molti anche al di fuori del settore abbigliamento-moda. ANIE Confindustria, la Federazione Nazionale delle Imprese Elettrotecniche ed Elettroniche, ha rilevato che tra il 2009 e il 2013, circa il 10% dei propri soci ha intrapreso o intendeva intraprendere processi di rilocalizzazione produttiva in Italia. Anche in questo caso, i principali Paesi di origine sono l'Est Europa e la Cina, mentre le motivazioni principali che hanno spinto verso il *reshoring* sono la minore capacità di controllare la qualità all'estero, la necessità di essere vicini ai processi di ricerca e sviluppo localizzati in Italia, gli alti costi della logistica e in generale un costo totale della produzione che nel tempo è diventato più alto all'estero che non in Italia (ANIE, 2014).

Il reshoring: una lettura teorica

Fratocchi et al. (2014) definiscono il *backshoring* come “una strategia d'impresa volontaria che riguarda la parziale o totale rilocalizzazione della produzione (internalizzata o esternalizzata) nel paese di origine, per servire la domanda locale, regionale o globale” (p. 56). In base a questa definizione, il *backshoring* si caratterizza come una delle possibili scelte di localizzazione che le imprese possono intraprendere dopo aver effettuato un *offshoring*: l'impresa potrebbe infatti decidere, in alternativa, di rimanere localizzata nello stesso Paese, di allontanare ulteriormente la produzione (*further off-shoring*), di portare la produzione in un Paese più vicino (*near-reshoring*), o di riportarla proprio nel Paese di origine (*backshoring*). Sulla stessa linea Gray et al. (2013) definiscono il *backshoring* “fondamentalmente una decisione di localizzazione” (p. 28), e Ellram et al. (2013) analizzando un campione d'impres

statunitensi verificano come ad incidere su questa decisione siano fattori legati alle politiche dei governi e al costo della *supply chain*.

Una lettura alternativa del fenomeno, che non lo considera una “semplice” scelta di localizzazione ma suggerisce di studiarlo come parte di un processo che include anche la precedente decisione di *offshoring*, è fornita da un gruppo di autori che fa capo al dipartimento Industrial and Service Innovations del Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, in Germania (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012; 2014). L’istituto ha coordinato dal 1993 un’indagine su scala nazionale e poi europea (European Manufacturing Survey - EMS) che mira a studiare l’evoluzione dei processi produttivi in diversi paesi in Europa. Uno tra i primi lavori sul *backshoring* pubblicati a partire dai dati di questa indagine è quello di Kinkel e Maloca (2009), che attraverso dati longitudinali quantitativi e interviste hanno tentato di indagarne motivazioni e processi decisionali impiegati. Un primo risultato interessante dello studio è che la maggior parte delle imprese che effettuano un’operazione di *backshoring* avevano fatto un *offshoring* nei 4–5 anni precedenti, ovvero le scelte di *backshoring* sono tendenzialmente di breve termine, tanto da essere interpretate dagli autori come una “correzione rispetto a precedenti giudizi sbagliati sulla localizzazione, piuttosto che reazioni di lungo termine a trend emergenti” (Kinkel e Maloca, 2009, p. 159). Tra le motivazioni alle scelte di *backshoring*, la più importante è la flessibilità e la puntualità nelle consegne: in caso di scarsa puntualità della produzione proveniente dall’estero, le aziende sono costrette ad aumentare le scorte (e quindi i costi) in patria, specialmente nei casi in cui all’estero vengono prodotti dei semilavorati la cui lavorazione viene ultimata nel Paese di origine. Al secondo posto, vengono segnalati problemi di qualità: ciò implica che i costi per i controlli e per il coordinamento con la sede estera sono particolarmente elevati. Studi più recenti condotti in Gran Bretagna e Nuova Zelanda

confermano queste analisi (Canham e Hamilton, 2013; Bailey e De Propris, 2014).

Kinkel (2012) ha successivamente approfondito l'analisi del *backshoring* ricercando eventuali legami tra la crisi economica e il trend di rilocalizzazioni. Questo secondo studio appare rilevante perché per interpretare le operazioni di *backshoring* propone una lettura basata sull'apprendimento organizzativo, riconoscendo l'importanza delle esperienze e delle competenze sviluppate in passato nella formazione delle scelte di rilocalizzazione, e nella loro successiva gestione. Si configura cioè una prospettiva nella quale l'apprendimento, la *path dependency*, e lo sviluppo di meta-competenze nella gestione dei processi di internazionalizzazione favorirebbero le scelte di *backshoring*.

In un lavoro più recente, Kinkel (2014) sostiene che la maggior parte dei casi di *backshoring* sono caratterizzabili come correzioni di breve termine rispetto a precedenti errori di valutazione, mentre solo una piccola parte sarebbero reazioni a mutamenti del contesto competitivo. L'autore tenta inoltre un'analisi in merito alle modalità di *backshoring*, distinguendo le rilocalizzazioni nelle quali le attività estere erano di proprietà dell'impresa (*captive backshoring*) da quelle nelle quali le attività erano affidate a fornitori (*outsourced backshoring*). Nel primo caso il *backshoring* sarebbe principalmente causato da problemi di coordinamento tra la casa madre e la filiale estera, mentre nel secondo caso sono maggiormente rilevanti le motivazioni legate alla qualità e ai costi logistici.

A chiusura di questa breve analisi della letteratura, ci sembra opportuno riprendere il contributo di Fratocchi et al. (2014) che sottolinea i numerosi aspetti del *backshoring* che rimangono ancora da studiare: le motivazioni (*why*), le attività coinvolte (*what*), le specificità dei Paesi che determinano le scelte di *backshoring* (*where*), e le modalità di entrata ed uscita dai paesi (*how*).

La ricerca: una mappa delle strategie di *reshoring*

L'analisi della letteratura sul *reshoring* ha messo in evidenza la complessità del tema, di cui gli attuali contributi (teorici ed empirici) hanno fornito solo una comprensione parziale. Al fine di arricchire la conoscenza sul tema abbiamo svolto un'analisi esplorativa per individuare se esistono gruppi omogenei (cluster) di casi di *reshoring*, e quindi strategie aziendali diverse collegate a questo fenomeno come lascia intendere, almeno in parte, la letteratura che abbiamo analizzato nel paragrafo precedente.

Le informazioni sui casi di *reshoring* sono state raccolte da fonti secondarie, ovvero:

- pubblicazioni accademiche;
- quotidiani e periodici specialistici e generalisti (es. Il Sole 24 Ore, Milano Finanza, Corriere della Sera, Repubblica, The Economist), i cui articoli sono stati identificati attraverso il database LexisNexis® Academic, effettuando ricerche per parole chiave;
- siti e blog specializzati in notizie economiche;
- report di società di consulenza (es. BCG, PwC);
- report di organizzazioni di settore (es. ANIE Confindustria);
- studi di enti pubblici italiani ed internazionali (es. ICE, UNCTAD, Unioncamere Veneto);
- comunicati stampa delle aziende interessate;
- eventi dedicati al *reshoring*.

Per ciascun caso individuato attraverso queste fonti si sono raccolte informazioni sia sull'operazione sia sull'impresa:

- informazioni di carattere generale e settore di attività dell'impresa;
- informazioni economico-finanziarie sull'impresa per gli

anni a disposizione sul database Bureau van Dijk “Aida”;

- caratteristiche dell’operazione di *offshoring* effettuata in passato: destinazione, modalità, tempistiche e motivazioni dell’entrata nel paese estero;
- caratteristiche dell’operazione di *backshoring*: provenienza e destinazione del trasferimento di produzione, tempistiche, modalità e motivazioni;
- caratteristiche culturali del Paese estero di destinazione dell’*offshoring* e di provenienza del *reshoring*.

Una prima analisi ha permesso di raccogliere casi di *backshoring* relativi a 50 imprese. Di queste però, solo per 28 è stato possibile raccogliere informazioni complete, riducendo la numerosità dei casi di *backshoring* analizzati a 34 (alcune imprese hanno effettuato più operazioni di *backshoring* da Paesi diversi e/o in anni diversi).

Il modello di analisi

Al fine di costruire una mappa significativa dei casi di *reshoring*, anche a partire da quanto suggerito dalla letteratura analizzata in precedenza sono state raccolte e calcolate le seguenti variabili.

Le *motivazioni* al *reshoring* sono state classificate lungo un continuum con valori compresi tra 1 e 9, dove 1 identifica motivazioni interamente legate a risparmi di costo, mentre 9 identifica motivazioni legate all’ottenimento di una maggiore qualità. Le motivazioni di costo sono state quindi interpretate come opposte alle motivazioni di qualità, e alle aziende che hanno dichiarato di perseguire entrambe le finalità è stato assegnato un valore pari a 5. A titolo di esempio, quindi, è stato assegnato un punteggio pari a 3 quando le motivazioni del *reshoring* possono essere ricondotte

alla vicinanza ai clienti di riferimento e al risparmio sui costi di logistica, mentre è stato assegnato un punteggio pari a 8 quando il produttore ha dichiarato di tornare in Italia per perseguire una maggiore qualità e per poter inserire il marchio “Made in Italy”, ma al contempo ha dichiarato che l’operazione di rientro ha consentito di ridimensionare la capacità produttiva a seguito di una riduzione della domanda.

Per quanto riguarda i *tempi* del *reshoring*, i riferimenti temporali ritenuti più significativi da considerare sono stati tre: l’anno di inizio dell’*offshoring*, l’anno di inizio del processo di *reshoring*, e l’anno di fine (eventualmente stimato) del processo di *reshoring*. La disponibilità di questi tre dati permette di inquadrare in modo completo il ciclo di delocalizzazione e rilocalizzazione, e permette di ottenere un’interessante variabile derivata, ovvero il tempo di permanenza all’estero dell’impresa. Come si vedrà meglio in seguito, questa variabile può essere interessante per distinguere in modo approssimativo ma verosimile, errori di breve termine (nel caso di operazioni di delocalizzazione di breve durata) da probabili riformulazioni strategiche a seguito di mutamenti del contesto macroeconomico o competitivo di riferimento (nel caso di operazioni di delocalizzazione più lunghe).

Oltre a queste dimensioni connesse in modo specifico alla scelta di fare *reshoring*, è sembrato opportuno includere nel database delle misure di distanza dei Paesi coinvolti da queste scelte, quindi tra l’Italia e i diversi paesi esteri dai quali le imprese nel campione hanno effettuato operazioni di rientro. È stata inizialmente calcolata una *distanza geografica* in km (in linea d’aria) tra le posizioni dei due siti produttivi coinvolti dal processo di *reshoring*. In caso di mancanza di informazioni sulla città specifica nella quale fosse localizzato l’impianto estero, si è utilizzato il baricentro geografico del Paese estero come punto di riferimento. La variabile di distanza geografica costituisce una *proxy* che può essere collegata ad

altre valutazioni: all'aumentare della distanza geografica, infatti, si può ragionevolmente ipotizzare un aumento dei costi di coordinamento organizzativo (ad es. per viaggi più lunghi e differenze di fuso orario) e i costi di logistica. In aggiunta alla semplice distanza geografica, è stata calcolata anche una *distanza culturale*, seguendo la misura definita da Kogut e Singh (1988), che nel campione assume valori da 0,32 a 4,50. All'aumentare della distanza culturale, aumentano le difficoltà e i costi di integrazione e coordinamento in un contesto multiculturale.

La Tabella 1 riassume le più rilevanti statistiche descrittive relative al database.

Tabella 1 - Statistiche descrittive per i casi di reshoring individuati

Variabile	n	Media	Minimo	Massimo
Fatturato 2013	31	172 mil. €	0,8 mil. €	1.218 mil. €
Distanza <i>reshoring</i> (km)	34	3638 km	520 km	7757 km
Anno di inizio del processo di <i>reshoring</i>	34	2010,5	2003	2014
Anno di fine del processo di <i>reshoring</i>	34	2011,3	2004	2017 *
Anno <i>offshoring</i>	32	2000	1982	2011
Tempo tra <i>offshoring</i> e <i>reshoring</i> (anni)	32	10,4	1	32
Modalità (scala 1-3)	34	1,94	1	3
Motivazioni <i>reshoring</i> (costo-qualità, 1-9)	34	5,71	1	9
Distanza culturale (Kogut e Singh 1988)	34	2,49	0,32	4,50

* dato previsto sulla base delle dichiarazioni raccolte.

Analizzando le correlazioni tra le variabili emerge una correlazione particolarmente elevata tra anno di inizio e fine del processo (0.899, $\alpha < 0,01$), motivo che ha spinto a considerare solamente una delle due variabili nell'analisi successiva. Le variabili raccolte (in modo completo per 32 operazioni di backshoring relativi a 26 aziende) sono state utilizzate per effettuare una *cluster analysis* finalizzata a esplorare l'esistenza di diversi profili di *reshoring*. La *cluster analysis* ha l'obiettivo di identificare gruppi omogenei di "oggetti" considerando simultaneamente un insieme di caratteri associati a ogni osservazione. Tra i vari algoritmi proposti in letteratura per effettuare questa analisi, si è scelto di utilizzare un algoritmo di tipo gerarchico agglomerativo. Inoltre, dato che le variabili oggetto di clusterizzazione sono misurate su scale diverse, sono state standardizzate tra 0 e 1 prima di essere incluse nell'analisi. Infine, dopo l'analisi preliminare esplorativa dei dati e la valutazione empirica delle conseguenze derivanti dall'utilizzo di metriche di distanza e tipi di legame differenti, si è deciso di utilizzare la distanza euclidea e il metodo di Ward.

I cluster emergenti dall'analisi sono stati quindi messi a confronto in base alle caratteristiche dei processi di *reshoring* per verificare le principali differenze tra i gruppi. A questo scopo, da un punto di vista analitico, si è utilizzato il test post-hoc di Tukey.

I risultati dell'analisi

In Tabella 2 sono illustrati i risultati dell'analisi di cluster. In particolare sono riportate le medie, le deviazioni standard e le significatività rispetto agli altri gruppi di ciascuna variabile, per ciascun cluster. Le colonne relative alla significatività indicano quali coppie di medie sono significativamente diverse l'una dall'altra (al livello di significatività 0,05), e quali invece non lo sono. A titolo di esempio, la distanza media nel primo cluster

Tabella 2 - Statistiche descrittive per i casi di *reshoring* individuati

Variabile	Media	Dev. St.	Significatività			
			vs.1	vs.2	vs.3	vs.4
Cluster 1 (n=5)						
Distanza (km)	969	345	-		x	
Anno inizio processo di <i>reshoring</i>	2011,6	2,5	-			x
Tempo tra <i>offshoring</i> e <i>reshoring</i>	19,0	7,7	-	x		x
Motivazioni <i>reshoring</i> (costo-qualità, 1-9)	8,4	0,9	-		x	x
Distanza culturale (Kogut e Singh)	2,76	0,03	-	x		
Cluster 2 (n=10)						
Distanza (km)	1944	1770		-	x	
Anno inizio processo di <i>reshoring</i>	2012,1	2,0		-		x
Tempo tra <i>offshoring</i> e <i>reshoring</i>	9,6	6,2	x	-		
Motivazioni <i>reshoring</i> (costo-qualità, 1-9)	6,3	1,5		-		
Distanza culturale (Kogut e Singh)	1,25	0,76	x	-	x	x
Cluster 3 (n=6)						
Distanza (km)	7501	137	x	x	-	x
Anno inizio processo di <i>reshoring</i>	2012,8	0,4			-	x
Tempo tra <i>offshoring</i> e <i>reshoring</i>	12,83	5,0			-	
Motivazioni <i>reshoring</i> (costo-qualità, 1-9)	5,0	2,7	x		-	
Distanza culturale (Kogut e Singh)	3,15	0,34		x	-	
Cluster 4 (n=11)						
Distanza (km)	4133	3354			x	-
Anno inizio processo di <i>reshoring</i>	2007,1	2,9	x	x	x	-
Tempo tra <i>offshoring</i> e <i>reshoring</i>	5,9	4,4	x			-
Motivazioni <i>reshoring</i> (costo-qualità, 1-9)	4,5	2,3	x			-
Distanza culturale (Kogut e Singh)	3,04	0,72		x		-

x = la differenza media è significativa al livello 0,05.

(969 km) è significativamente diversa da quelle del terzo e quarto cluster (rispettivamente 7501 km e 4133 km medi), ma non è significativamente diversa da quella del secondo cluster (1944 km medi).

Cluster 1 – Riposizionamento strategico

Il Cluster 1 è composto da casi di *reshoring* recenti, provenienti da Paesi vicini geograficamente ma distanti culturalmente (es. Romania) nei quali le aziende hanno avuto una lunga storia di *offshoring* alle spalle (19 anni di durata media dell'*offshoring*), ed attuati per motivazioni principalmente riconducibili a logiche di qualità. Data questa lettura delle informazioni, è parso ragionevole caratterizzare queste operazioni di *reshoring* come scelte di lungo periodo, legate probabilmente a un riposizionamento strategico verso l'alto, o comunque all'attuazione di strategie di differenziazione nelle quali sia importante la qualità del sistema di offerta.

La lunga durata dell'*offshoring* e l'elevata distanza culturale fanno capire che queste imprese, nel momento dell'*offshoring*, non hanno sperimentato particolari problemi di integrazione e non è certamente questa la ragione per cui hanno scelto di rientrare in Italia. Le motivazioni sono da ricondurre più verosimilmente a un mutamento delle condizioni macroeconomiche e competitive (probabilmente legato alla crisi del 2009), che hanno spinto queste aziende verso un riposizionamento strategico.

All'interno del primo cluster rientra, ad esempio, il caso di And Camicie, brand di Columbia Spa, un'azienda della provincia di Venezia che produce camicie tra l'Italia, la Romania e la Cina. Columbia ha una lunga storia di delocalizzazione alle spalle, infatti produce in Romania da prima del 1997 (da più di 18 anni). Tuttavia, nel 2013, la possibilità di stipulare un contratto con un importante gruppo cinese che gestisce – tra le altre cose – un ele-

vato numero di centri commerciali, ha spinto l'impresa a riportare la produzione dei capi destinati a questo canale in Italia. Questo perché, per i partner cinesi e per i loro clienti della classe media in forte crescita, è fondamentale che il prodotto sia un originale "Made in Italy", con la garanzia di qualità e il prestigio che questo marchio comporta. Un altro esempio in questo cluster è il caso di Generale Conserve, storico produttore di tonno in Portogallo (con il marchio portoghese "As do Mar"), un Paese che, pur essendo parte dell'Europa occidentale, presenta una cultura diversa da quella italiana. Anche nel caso di Generale Conserve, il *reshoring* in Sardegna è stato dettato marcatamente da logiche di qualità, che è stato possibile perseguire grazie anche alla pregressa conoscenza dell'impianto acquisito da parte dell'imprenditore-manager Vito Gulli.

Cluster 2 – Efficienza e ottimizzazione produttiva

Per il Cluster 2, le caratteristiche maggiormente interessanti sono la bassa distanza geografica, ma soprattutto la bassa distanza culturale (es. Repubblica Ceca, Polonia, Spagna). Si tratta di casi di *reshoring* recenti, ma la durata dell'*offshoring* e le motivazioni sono poco indicative, tendenzialmente in linea con le medie complessive del campione. Si tratta di un cluster difficile da caratterizzare in modo chiaro, ma proprio per questo un'interpretazione possibile è che si tratti di casi di imprese *stuck in the middle* (Porter, 1980) per quanto riguarda la strategia di *reshoring*, ovvero senza una strategia chiaramente definita. Può trattarsi, quindi, di scelte dettate da contingenze particolari, e non fondate su ragionamenti strategici, o scelte di downsizing legate ai problemi che sono nati dopo la crisi; oppure si può trattare di follower nei confronti dei clienti o dei concorrenti, ovvero di imprese che fanno *reshoring* per seguire i clienti nelle loro scelte di localizzazione o per imitare i concorrenti.

Tutti questi comportamenti sono stati effettivamente riscontrati e documentati dalla stampa o dalle altre fonti analizzate per i 10 casi inseriti in questo cluster. Un esempio per questo cluster è il caso di Pasell, che ha fatto un *reshoring* per seguire un importante cliente che stava lasciando la località estera. Pasell opera nel settore degli elettrodomestici come fornitore di contrappesi per lavatrici per alcune grandi imprese del settore, come Whirlpool, Indesit e Candy; nel 2004, aveva avviato uno stabilimento da 68 persone in Galles, finalizzato a rifornire il cliente Indesit (al tempo ancora Merloni), ma quando, nel 2009 il cliente si è spostato altrove, l'impresa è stata costretta a chiudere e tornare a produrre in Italia. Un altro caso che rientra in questo cluster è quello di Beghelli, che dal 2013 ha iniziato a disinvestire in Repubblica Ceca per riportare la produzione nella zona di Bologna, principalmente per problemi logistici diventati progressivamente più rilevanti a causa del rallentamento del mercato.

Cluster 3 – Il rientro da Paesi lontani

Il Cluster 3 è fortemente caratterizzato dalle variabili di distanza, e più debolmente dalle altre. I casi di *reshoring* di questo cluster sono quelli fatti da paesi distanti sia geograficamente che culturalmente (es. Cina) in anni recenti, con durata dell'*offshoring* medio-alta, e motivazioni strategiche a metà tra costo e qualità (es. imprese che dichiarano di ricercare sia qualità che risparmi sui costi logistici o sui costi complessivi della manodopera, o imprese concentrate sulla vicinanza ai mercati e sulla logistica). Si tratta quindi delle imprese che negli ultimi anni si stanno rendendo conto delle possibilità offerte dal *reshoring* sia in termini di brand e di miglioramento della qualità del prodotto, sia in termini di risparmio sui costi di logistica, e anche sui costi di produzione, a patto che vi sia un riposizionamento di costo. Proprio quest'ultima

sembra essere la caratteristica di questo cluster: data la lunga durata dell'*offshoring* e la verosimile difficoltà di gestione dello stesso (per l'elevata distanza culturale e geografica), non si può parlare di errori strategici corretti attraverso il *reshoring*, ma piuttosto di correzioni strategiche di lungo termine, verosimilmente orientate al riposizionamento di costo.

Esemplari, in questo cluster, i casi di Piquadro, Wayel, e Teknit. Marco Palmieri, amministratore delegato di Piquadro, è stato interpretato da alcuni giornali come un "ambasciatore" del *reshoring*, e molti hanno citato il caso Piquadro come esempio classico del fenomeno. L'azienda, in effetti, ha deciso nel 2013 di riportare parte della produzione in Italia dalla Cina, ma le motivazioni avanzate sono molteplici: per l'azienda sono infatti importanti la qualità, il *Made in Italy*, e l'esperienza manifatturiera artigiana italiana, ma ciò che sembra aver scatenato la scelta di fare *reshoring* sembra essere il continuo aumento dei costi della manodopera in Cina, tali da giustificare una rivalutazione delle scelte di localizzazione della produzione e di posizionamento dei prodotti, soprattutto di fascia più alta. Teknit e Wayel, invece, sono due piccole imprese che producono mezzi di trasporto eco-sostenibili, la prima scooter elettrici a Genova, e la seconda biciclette elettriche a Bologna. Entrambe le imprese, però, hanno ritenuto opportuno dismettere la produzione in Cina per riportarla in Italia. Teknit, infatti, ha avviato un ramo d'impresa chiamato "Progetto Ecomission" proprio a Genova, dove assembla parti che provengono dalla Cina. Le motivazioni del *reshoring* non sono state pienamente dichiarate, ma le circostanze fanno supporre che la scelta di assemblare in Italia sia legata a risparmi logistici e alla vicinanza al mercato. Wayel, invece, si è fatta conoscere dalla stampa perché ha deciso di spostare la produzione dalla Cina all'Italia inaugurando un nuovo impianto, ambiziosamente chiamato FIVE, Fabbrica Italiana Veicoli Elettrici. L'azienda, infatti, ha scelto di puntare su un format produttivo in-

novativo, in quanto il nuovo stabilimento sarà fortemente automatizzato, tecnologico e autosufficiente grazie all'utilizzo di energia solare.

Cluster 4 – I first movers

Il Cluster 4, infine, è caratterizzato da *reshoring* “storici”, avvenuti mediamente nel 2007, a seguito di periodi di *offshoring* di breve durata. Le distanze geografiche e culturali sono medio-alte, ma hanno un'alta variabilità, il che implica che all'interno del cluster sono presenti imprese piuttosto eterogenee rispetto a questo punto di vista. Infine, le motivazioni, seppur con un valore non decisivo, sembrano essere maggiormente rivolte al costo (in modo significativo rispetto al primo cluster). Tutto questo permette di identificare in questo cluster i casi di imprese che in passato hanno deciso di portare a termine operazioni di delocalizzazione in ottica opportunistica, per sfruttare degli apparenti vantaggi che si sono rivelati non adeguati alle aspettative. La breve durata dell'*offshoring* permette di caratterizzare il *reshoring* come una probabile correzione rispetto ad errori di valutazione, e l'orientamento al costo aiuta a identificare in queste imprese coloro che hanno voluto approfittare dell'ondata di delocalizzazioni negli anni '90 e nei primi 2000 per trarne vantaggio di costo e, forse anche a causa dell'alta distanza culturale (che può rappresentare una proxy della difficoltà di integrazione), non sono riuscite ad ottenere i vantaggi sperati.

Due casi esemplari in questo cluster sono quelli di Whirlpool e Polti. Whirlpool Europa, infatti, dopo aver avviato una collaborazione (*outsourcing*) in Turchia attorno al 2005, ha deciso, nel 2008, di interrompere la successiva procedura di acquisizione del fornitore turco. Questo perché si è accorta che le condizioni che avevano determinato la scelta di acquisire l'azienda estera Vestel

non erano più valide, dato che la lira turca stava crollando e i costi stavano continuamente aumentando. Così, la produzione turca è stata riallocata al già esistente impianto di Napoli. Polti ha avuto un'esperienza simile, in quanto a metà degli anni 2000 ha deciso di chiudere una breve esperienza in Cina, iniziata nel 2003 come collaborazione con un socio locale. Le motivazioni addotte includono la mancanza della qualità minima, ma anche elevati costi di logistica, e lunghe attese e blocchi nei trasporti. Polti è quindi tornata a produrre in Italia, anche se allo stesso tempo ha avviato una nuova delocalizzazione in Messico.

Conclusioni

I risultati della ricerca forniscono una fotografia di come si sta sviluppando il fenomeno del *reshoring* in Italia.

Un primo aspetto interessante dell'analisi riguarda il fatto che il *reshoring* non può essere studiato limitandosi ad individuarne le ragioni, ma si devono considerare un insieme composito di elementi interdipendenti. In questo senso, i risultati della nostra analisi suggeriscono di guardare al *reshoring* come un processo che tiene conto dell'intero ciclo di delocalizzazione e rilocalizzazione.

In secondo luogo, dalla nostra analisi emergono con forza due variabili che caratterizzano i cluster: il tempo intercorso tra il momento dell'*offshoring* e del *reshoring* e la distanza tra la casa madre e la filiale.

In relazione al tempo, come suggerito dall'analisi della letteratura, *reshoring* avvenuti dopo breve tempo rispetto all'*offshoring* potrebbero indicare errori strategici, mentre processi di rientro che avvengono dopo molti anni potrebbero derivare da cambi di strategia o delle condizioni di contesto. In ogni caso, appare rilevante ricordare come il passaggio del tempo non sia "neutro"

rispetto ai processi di apprendimento organizzativo in azienda. In particolare, le organizzazioni tendono a “dimenticare” (Easterby-Smith e Lyles, 2011) le conoscenze che non sono codificate o che sono difficili da trasferire da un lavoratore all’altro: nuove routine e nuovi modi di lavorare sostituiscono le vecchie procedure, che vengono rimosse dalla memoria organizzativa. Durante il processo di *offshoring*, questo processo di rimozione di precedenti conoscenze potrebbe essere esacerbato dal tempo e dalla distanza. Di conseguenza, l’efficacia del processo di *reshoring* dipende dalla capacità dell’impresa di progettare e realizzare meccanismi per trasferire la conoscenza accumulata in una parte dell’impresa (la filiale estera) verso le altre parti (la casa madre o la sede nella quale viene trasferito il lavoro), ad esempio attraverso processi di formazione e affiancamento che coinvolgono nuovi e vecchi lavoratori.

In relazione alla distanza, i benefici della prossimità per lo sviluppo di conoscenza organizzativa e per favorire il coordinamento tra le diverse parti dell’impresa sono stati studiati da tempo (e.g. Malmberg e Maskell, 2006; Johnson, Siripong e Brown, 2006). Negli studi che si sono occupati di internazionalizzazione la distanza è sempre stata trattata come un concetto complesso, relativo non solo al suo aspetto geografico ma anche culturale, economico e linguistico. Se infatti la distanza geografica riduce la possibilità per le persone e le unità organizzative di interagire, la distanza culturale potrebbe ostacolare il trasferimento di conoscenza tra le diverse parti dell’impresa per effetto di incomprensioni ed errori di percezione. Per questi motivi, una distanza eccessiva tra la casa madre e la filiale, potrebbe avere danneggiato la base di conoscenza dell’impresa e creato silos informativi. Di conseguenza, l’efficacia del processo di *reshoring* potrebbe essere condizionata dalla distanza tra il Paese estero in cui l’impresa ha delocalizzato e il Paese d’origine.

Bibliografia

- ANIE (2014). *Verso l'industria 4.0. Indagine Rapida fra le imprese socie*. Assemblea annuale ANIE, Milano, 2 Luglio.
- 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.
- Baronchelli G. (2008). *La delocalizzazione nei mercati internazionali: dagli IDE all'offshoring*, LED: Milano.
- Boston Consulting Group (2014). *The shifting economics of global manufacturing*, research report (https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_manufacturing_globalization_shifting_economics_global_manufacturing/)
- Canham S., Hamilton R.T. (2013). SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6 (3), 277–291.
- Chu A.C., Cozzi, G. Furukawa, Y. (2013). *A Simple Theory of Offshoring and Reshoring*. Munich Personal RePEc Archive (MPRA), paper n. 44557.
- Easterby-Smith, M. Lyles, M.A. (2011). In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20 (3), 311-316.
- Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J. (2013). Offshoring and Reshoring: an Update on the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2), 14–22.
- Ferdows K. (1997). Making the Most of Foreign Factories. *Harvard Business Review*, 75 (2), 73–88.
- Fratocchi L., (2014). *Manufacturing reshoring: is it an opportunity for European companies? Evidences from the academic research. Reshoring of EU industries in the framework of reindustrialisation*, Bergamo, 13 Febbraio.
- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G., Zanoni A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and

- questions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20 (1), 54–59.
- 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.
- Johnson D.K., Siripong A., Brown A.S., (2006). The demise of distance? The declining role of physical proximity for knowledge transmission. *Growth and Change*, 37(1), 19-33.
- Kinkel S., (2012). Trends in production relocation and backshoring activities. Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & 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.
- Kinkel S., Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15 (3), 154–165.
- Kogut B., Singh H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411–432.
- ICE, (2015), *L'Italia nell'economia internazionale*. Roma: Istituto Nazionale per il Commercio Estero (scaricabile da www.ice.gov.it).
- Malmberg A., Maskell P., (2006). Localized learning revisited. *Growth and Change*, 37 (1), 1-18.
- Pellicelli G., (1999). *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*. 3^a ed. Milano: Etas.
- Unioncamere Veneto, (2014). Veneto Internazionale. Rapporto Annuale 2014 [online]. Disponibile su: <http://www.ven.>

camcom.it/content.asp?ID=195 [Data di accesso: 03/02/15].
Valdani E., Bertoli G., (2006). *Mercati internazionali e marketing*. 2^a
ed., Egea: Milano.