

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

Dipartimento di Scienze economiche e politiche
Corso di laurea magistrale in Economia e politiche del territorio e
dell'impresa

TESI DI LAUREA

Reshoring: ritornare indietro per andare avanti

Docente relatore:

Prof. Musolino Dario Antonino

Studente: Zublena Yanick

N° matricola: 20 G01 267

Anno accademico 2021/2022

Indice

Introduzione

Capitolo 1. Teoria generale: Value Chain, Supply Chain e Global Value Chain

- 1.1 La catena del valore di Michael Porter
- 1.2 Una seconda teoria: Il modello della Supply Chain
- 1.3 La differenza tra catena del valore e catena di fornitura
- 1.4 Le Global Value Chain: l'internazionalizzazione delle fasi produttive

Capitolo 2. Il fenomeno del reshoring

- 2.1 Premessa: la crisi delle Global Value Chain
- 2.2 Il reshoring, una panoramica generale
- 2.3 Le determinanti
- 2.4 Le conseguenze: vantaggi, opportunità e problematiche
- 2.5 Il reshoring in Europa

Capitolo 3. Il reshoring in Italia

- 3.1 Un paese protagonista delle Global Value Chain
- 3.2 Il reshoring in Italia
 - 3.2.1 Le opportunità del reshoring e della nuova globalizzazione
- 3.3 La valorizzazione del Made in Italy
- 3.4 Iniziative di carattere regionale: aiuti ed incentivi

Capitolo 4. I casi concreti di reshoring in Italia: settori e aziende

- 4.1 I settori interessati dal fenomeno
- 4.2 Fitwell: la forza del Made in Italy
- 4.3 Vitec: resilienza ai cambiamenti
- 4.4 SCARPA: affrontando la crisi pandemica
- 4.5 Benetton: un caso di nearshoring
- 4.6 MEMC: un ampliamento di qualità

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Ringraziamenti

Introduzione

A partire dagli anni '80 il nostro pianeta, sulla scia del processo di globalizzazione, ha registrato numerosi fenomeni di delocalizzazione che hanno caratterizzato le strategie economiche delle grandi imprese. A seguito della crisi economica del 2008, tuttavia, alcune imprese hanno deciso per svariati motivi di cambiare strategia e di riportare parzialmente o interamente la produzione nel proprio paese. Dopo la recente crisi pandemica e a seguito delle tensioni politico economiche tra alcuni stati, in particolare tra Russia e Ucraina, questo fenomeno chiamato reshoring è letteralmente esploso, ed oggi stiamo assistendo ad un vero e proprio cambio di tendenza. Ad accentuare questa importante decisione strategica ci sono anche tante altre motivazioni di carattere economico, sociale ed ambientale. Si può quindi affermare fin dall'introduzione che i casi di rilocalizzazione sono sì aumentati dopo la pandemia e la guerra, ma che in realtà esistevano già prima del fatidico 2020 e che molte aziende avevano già avviato un processo di questo tipo per altri motivi.

Il presente lavoro di tesi ha l'obiettivo di analizzare questo fenomeno partendo dal quadro teorico generale, addentrandosi sempre di più nello specifico tramite lo studio di casi concreti, con particolare riferimento all'Italia. Dopo un capitolo iniziale prettamente teorico e generale dove verranno affrontati concetti preliminari, come la differenza tra Value Chain e Supply Chain e l'importanza nella storia della globalizzazione e delle Global Value Chain, il secondo capitolo introdurrà la teoria sul tema principale della tesi, ovvero il reshoring, questo però solamente dopo aver esaminato i processi che hanno messo in crisi le catene globali del valore. Dopo aver analizzato le cause e le conseguenze, e dopo aver visto un quadro generale europeo, sarà la volta del terzo capitolo, che si concentrerà sul reshoring in Italia con, tra le tante cose, anche un focus sul Made in Italy. Questo focus sarà fondamentale per capire come mai ci sono sempre più aziende italiane che decidono di rilocalizzare la propria produzione per affrontare e superare la crisi. Sempre nel terzo capitolo verranno presentati alcuni progetti presentati dalle varie

regioni italiani a sostegno delle aziende che decidono di produrre in Italia, questo tramite incentivi ed aiuti. L'ultimo capitolo, last but not least, servirà a dare un valore aggiunto a tutto l'elaborato grazie alla presentazione di alcuni casi concreti in riferimento a settori ed aziende che permetteranno ancor più da vicino di comprendere le dinamiche che portano a questa scelta. Si tratta quindi di un processo e di uno studio logico che parte da una situazione generale e prettamente teorica per poi addentrarsi in situazioni concrete rappresentate da casi aziendali, piani ed incentivi presentati dalle varie regioni, situazioni di difficoltà e ripresa dei vari settori e molto altro.

Il fine di questo elaborato è quindi quello di comprendere le dinamiche e le ragioni che portano le aziende a prendere una decisione così importante e per certi versi in controtendenza rispetto al pensiero economico dominante degli ultimi decenni. E inoltre, comprendere le motivazioni che inducono i vari paesi a erogare fondi e strutturare piani per attirare fenomeni di rilocalizzazione. L'obiettivo finale è quello di far capire che il reshoring dovrebbe quindi essere visto dalle aziende e dai governi come una vera opportunità di crescita o di "ricrescita" e non come un semplice piano di salvataggio o di fuga dalla crisi.

Capitolo 1. Teoria generale: Value Chain, Supply Chain e Global Value Chain

1.1 La catena del valore di Michael Porter

In numerosi corsi universitari, ma anche nella vita aziendale di tutti i giorni, si ricorre spesso al termine “catena del valore”. La catena del valore¹ può essere definita come l’insieme delle attività operative svolte dall’azienda durante tutto il processo di trasformazione delle materie prime in prodotti finiti. **La catena del valore** rappresenta quindi tutte le attività che fanno parte del ciclo produttivo che intervengono nei vari passaggi che trasformano la materia prima in prodotto finito. Il prodotto, in ognuno di questi passaggi, acquisisce un valore, fino ad arrivare prodotto finito e al rispettivo prezzo di vendita.

All’interno della catena del valore, sono coinvolti una serie di attori che cooperano e lavorano insieme per soddisfare le richieste del mercato di prodotti o servizi specifici. Il flusso di valore può essere definito come una serie ordinata di attività necessarie per progettare prodotti e fornire beni e/o servizi al mercato. Questa sequenza può essere controllata da una singola impresa o da una rete di più realtà e allo stesso tempo, può essere operativa interamente in un unico paese oppure dispersa in più nazioni. In relazione ad un prodotto, il flusso di valore comprende tre figure importanti: il fornitore di materie prime, il produttore e la rete di distribuzione. Per un servizio, il flusso di valore è costituito da fornitori, tecnologie, produttori di servizi e canali di distribuzione. L’obiettivo di una catena del valore è quindi chiaramente quello di aumentare il valore del prodotto o servizio. L’analisi della catena del valore punta a trovare modi per aggiungere valore al prodotto in ogni parte del processo al minor costo possibile, così da massimizzare i profitti dell’azienda.

¹ Catena del valore è Value Chain sono sinonimi, lo stesso vale per catena di fornitura/approvvisionamento e Supply Chain e per catene globali del valore e Global Value Chain. All’interno di questo elaborato saranno presenti sia la denominazione inglese che quella italiana.

L'intento è quello di creare un vantaggio competitivo per l'azienda stessa, incrementando la produttività senza però aumentare troppo i costi. Qualsiasi prodotto o servizio per essere venduto, passa prima da una serie di fasi di produzione di varia importanza e natura.

Per la precisione, la teoria della catena del valore è stata sviluppata da M. Porter² nel 1985 e si focalizza su cinque attività primarie di un'azienda e quattro attività di supporto.



Figura 1: la catena del valore di M. Porter – Fonte: fare numeri. <https://farenumeri.it/catena-del-valore/>

Le attività primarie, spiegate nel dettaglio da ProntoProfessionista³ sono tutte quelle mansioni che sono considerate fondamentali per aggiungere valore e creare vantaggi competitivi:

- **Logistica interna:** tale processo può essere sintetizzato come gestione dei materiali. A questa attività è affidato principalmente il compito del

² Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico ed economista statunitense.

³ ProntoProfessionista (2019) - Il vantaggio competitivo: la catena del valore di Porter.

rifornimento delle materie prime e dei semi lavorati utili alla produzione. Inoltre, è l'attività che si occupa di monitorare la movimentazione interna delle merci, di quantificare il volume delle scorte di magazzino, di controllare le merci in entrate e di provvedere agli eventuali resi ai fornitori. In parole povere, la logistica interna è l'attività connessa al rapporto con i fornitori e con la movimentazione delle merci.

- **Operations:** rientrano in questa categoria tutte le attività connesse alla trasformazione della materia prima o semilavorato in prodotto finito. Fanno quindi parte delle attività operative, tutte quelle inerenti alla trasformazione, assemblaggio, montaggio e collaudo dei beni prodotti, nonché la manutenzione degli impianti di produzione.
- **Logistica esterna:** tale tipologia di processo identifica tutte le attività connesse alla gestione dei prodotti finiti; a partire dallo stoccaggio dei prodotti ottenuti, passando per il loro immagazzinamento, la gestione degli ordini e finendo con la relativa gestione delle consegne e spedizioni.
- **Marketing e vendite:** è la funzione che si occupa di stabilire il prezzo di vendita dei prodotti finiti e dei canali attraverso cui distribuirli. Essenziale in questo processo è anche la politica delle relazioni con la clientela e delle comunicazioni aziendali, così come la scelta della tipologia della pubblicità su cui investire.
- **Servizi:** include i programmi per mantenere i prodotti e migliorare l'esperienza del consumatore, come il servizio clienti, la manutenzione, la riparazione, il rimborso e lo scambio.

Le attività di supporto invece, hanno l'obiettivo di rendere le attività primarie più efficienti. Le attività di supporto sono:

- **Approvvigionamenti:** rientrano in questa categoria tutte quelle attività che si occupano del rifornimento all'esterno di ciò che serve per poter svolgere le varie attività primarie.
- **Sviluppo della tecnologia:** è l'insieme delle conoscenze informatiche e tecnologiche, del know how e delle capacità procedurali e di processo dell'impresa.

- **Gestione delle risorse umane:** si tratta dell'assunzione e del mantenimento dei dipendenti che soddisferanno la strategia aziendale e che aiuteranno la progettazione, il mercato e la vendita del prodotto.
- **Infrastruttura dell'impresa:** rientrano in questa categoria tutte le funzioni, generalmente classificate come "costi fissi" che forniscono un supporto trasversale a tutti i processi; ne sono degli esempi la direzione generale, l'amministrazione o l'ufficio legale della società.

Il modello di Porter come tutti i modelli presenta ovviamente anche alcuni limiti, in particolare, quest'ultimo si adatta prevalentemente alle grandi aziende impegnate esclusivamente nella produzione di beni. In ogni caso, le aziende diverse da queste possono comunque usare il modello come un valido supporto e un interessante spunto per l'analisi dei processi. In altre parole, il modello della catena del valore è stato elaborato in riferimento ad organizzazioni che vendono beni e non prevedeva aziende fornitrici di servizi, questo però non toglie che possa essere adattato anche ad altri tipi di azienda o organizzazione.

1.2 Una seconda teoria: il modello della Supply Chain

Un secondo modello che negli anni è stato sviluppato e utilizzato è quello della Supply Chain che va ad integrare quello già presentato, ovvero della Value Chain. Per certi versi, molte correnti di pensiero e visioni di azienda stavano cambiando. Innanzitutto, la strategia industriale è stata caratterizzata da un periodo di acquisizioni e fusioni che ha portato alla formazione di grandi agglomerati industriali. Questi ultimi diventavano spesso difficili da gestire, era solito perdere il controllo e ridurre l'efficienza e la creazione di valore. Le numerose acquisizioni che portavano ad una crescita dimensionale servivano purtroppo, per la maggior parte dei casi, a soddisfare i grandi gruppi industriali. Si trattava a tutti gli effetti di una corsa governata più dall'ambizione che da un

obbiettivo di remunerazione del capitale investito. In particolare, all'interno degli agglomerati, lo schema della catena del valore ha per lungo tempo guidato le aziende all'analisi di quali fossero le attività strategiche migliore per generare valore. Negli anni, molte aziende hanno anche cercato di comprendere quali attività fossero più povere o addirittura in perdita, e che quindi conveniva esternalizzare. La situazione ai giorni nostri è diversa. La tendenza delle nuove aziende è quella di affidare a imprese terze specializzate ovvero a dei subfornitori, vari processi produttivi. L'obiettivo è dunque quello di focalizzarsi solo sulle attività più redditizie. Oggi, in gran parte dei settori, non esiste più l'agglomerato produttivo, al suo posto, ha preso piede il modello delle filiere produttive. È il famoso sistema della Supply Chain o catena di fornitura/approvvigionamento, e viene così rappresentata:



Figura 2: rappresentazione della supply chain- Fonte: fare numeri.
<https://farenumeri.it/catena-del-valore/>

La **Supply Chain** o **catena di fornitura** può essere quindi definita come il processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al rispettivo cliente. Si tratta di un processo complesso che coinvolge più professionisti, e che attiva numerosi processi dell'ecosistema-impresa: dal flusso delle materie prime legato ai processi di produzione e ancora prima di progettazione e sviluppo, fino alla gestione della distribuzione che provvede a far arrivare il bene nelle mani del cliente. In molti casi poi, esistono anche servizi ulteriori di assistenza post-vendita. Con l'espressione Supply Chain si può fare riferimento, inoltre, agli aspetti più prettamente manageriali della catena di distribuzione. In questo caso si utilizza l'espressione **Supply Chain Management (SMC)**, con cui ci si riferisce alle attività di coordinamento che servono ad ottimizzare i singoli anelli della catena.

Nel dettaglio, quando si fa riferimento alla Supply Chain ci si riferisce a due aspetti: da un lato alle fasi pratiche di pianificazione, esecuzione e controllo di tutte le attività legate al flusso di materiali che si producono a partire da quando viene ricevuto un ordine di un cliente, dall'altro lato si può indicare l'insieme di elementi che rendono possibile lo svolgimento di tali fasi.

Data la complessità di questa catena le aziende devono essere capaci di avere sempre a disposizione il giusto quantitativo di materie prime, forza lavoro e macchinari in grado di garantire una produzione capace di soddisfare la richiesta da parte del mercato che varia in modo rapido e spesso imprevisto. Allo stesso tempo però, le aziende non possono permettersi di accumulare troppa merce all'interno dei magazzini, dato che questo andrebbe a gravare eccessivamente sui costi aziendali già di per sé onerosi. È quindi fondamentale sviluppare una pianificazione attenta dell'intera Supply Chain, capace di garantire l'arrivo e la partenza dei prodotti nei tempi prestabiliti, senza produrre sprechi. Ovviamente è importante non confondere la catena di fornitura con la logistica, sono due cose differenti, la logistica, infatti, è solo una piccola parte che compone l'intero processo di Supply Chain.

Come per il caso della catena del valore, anche il modello della catena di approvvigionamento ha alcuni limiti e problemi. La gestione della Supply Chain è diventata infatti sempre più complessa. Questo a causa dei cicli vitali dei prodotti più brevi, ad una maggiore varietà dei prodotti, a livelli di personalizzazione ed esigenze dei clienti e il fatto che le entità della catena sono geograficamente disperse. Questo ha portato a un conseguente incremento del numero e della varietà di interazioni e interconnessioni esistenti tra prodotti, processi e rapporti che costituiscono la catena di approvvigionamento e l'incertezza e i limiti che circondano questi elementi. ("La complessità della catena di approvvigionamento"⁴)

⁴ Cordis (2016) – La complessità della catena di approvvigionamento.
<https://cordis.europa.eu/article/id/182916-the-complexity-of-the-supply-chain-process/it>

1.3 La differenza tra catena del valore e catena di fornitura

Supply Chain (catena di fornitura) e Value Chain (catena del valore) vogliono quindi rappresentare due visioni differenti dell'organizzazione aziendale. Ripercorrendo e approfondendo le due definizioni si possono notare fin da subito le principali diversità. La catena di fornitura si riferisce all'integrazione di tutte le attività coinvolte nel processo di approvvigionamento, conversione e logistica, mentre, la catena del valore prevede una di operazioni commerciali in cui l'utilità viene aggiunta ai servizi e ovviamente ai beni offerti dall'azienda, in maniera da aumentare il valore del cliente stesso. In aggiunta a quanto scritto sopra, la Supply Chain è l'interazione delle varie funzioni che partono dalla produzione della materia prima nel prodotto finito e termina solamente quando il prodotto raggiunge il cliente finale. La catena del valore invece, è un insieme di attività che si basa principalmente sulla creazione o l'aggiunta di valore al prodotto. La catena del valore rappresenta quindi un modo per trarre un vantaggio competitivo, attraverso il quale un'azienda può superare i suoi concorrenti diretti e di conseguenza soddisfare le esigenze dei vari clienti. La catena di fornitura è uno strumento di trasformazione del business, che riduce il più possibile i costi e punta a massimizzare la soddisfazione del cliente fornendo il prodotto giusto al momento giusto e ovviamente, molto importante, al giusto prezzo.

Le varie diversità si possono riassumere e suddividere. Innanzitutto, la differenza principale è che l'integrazione di tutte le attività, persone e attività attraverso le quali un prodotto viene trasferito da un luogo ad un altro è nota come catena di fornitura. La catena del valore si riferisce a una serie di attività che hanno l'obiettivo di aggiungere valore al prodotto in ogni singolo passaggio. Una seconda differenza importante è che la Supply Chain è originata dalla gestione operativa, mentre la catena del valore deriva dalla gestione aziendale. Un'altra discrepanza è che l'ordine della catena di approvvigionamento inizia con la richiesta del prodotto e termina quando

raggiunge il cliente, al contrario, la catena del valore, parte dalla richiesta del cliente per finire poi con il prodotto. Un'ultima diversità, risiede nell'obiettivo principale, infatti quello della catena di approvvigionamento è ottenere la completa soddisfazione del cliente che non è il caso della catena del valore.

Base	Catena fornitura (SC)	Catena del valore (VC)
Definizione	La catena di fornitura è quindi il processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al cliente	La catena del valore è definita come la serie di attività, che aggiunge valore al prodotto.
Originato da	Gestione operativa	Gestione aziendale
Concetto	Trasporto	Valore aggiunto
Sequenza	Richiesta di prodotto, Catena di fornitura, Cliente	Richiesta cliente, Catena del valore, Prodotto
Obiettivo	Soddisfazione del cliente	Ottenere un vantaggio competitivo

Grafico 1: differenze tra SC e VC – fonte: differenza tra catena di fornitura e catena del valore. <https://it.living-in-belgium.com/difference-between-supply-chain-and-value-chain-330>

La differenza sta anche nella relativa gestione delle due catene. La prima differenza tra la gestione della catena di approvvigionamento e la gestione della catena del valore è legata alla loro visione sul flusso della produzione. La gestione della Supply Chain vede il flusso verso il basso, dalla fonte al consumatore, mentre, la visualizzazione della value chain è invertita, visualizzando il flusso verso l'alto, dal consumatore alla sorgente. L'obiettivo della gestione della Supply Chain è quindi quello di gestire il flusso di prodotti

dai fornitori ai consumatori. Questo tipo di gestione è responsabile del controllo di tutti i vari processi che si verificano lungo la catena di mantenimento dell'ordine e della competitività. L'obiettivo è essenzialmente quello di garantire la consegna corretta e nella maniera più efficiente delle merci dall'azienda al consumatore. La gestione della catena del valore invece si occupa anche del flusso di produzione, ma in ogni caso ha una visione diversa rispetto alla gestione della Supply Chain. Come già sottolineato, la gestione della value chain vede il flusso di produzione dai consumatori fino alla fonte del prodotto con l'obiettivo di creare valore.

1.4 Global Value Chain: l'internazionalizzazione delle fasi produttive e la globalizzazione economica

In seguito all'affermarsi della globalizzazione, ovvero quel processo di integrazione di dimensione internazionale di mercati, produzioni, consumi attraverso un costante flusso di scambi, i concetti di VC e di SC, hanno subito un'evoluzione, si inizia ad introdurre il concetto di catene del valore **globali** (Global Value Chain). Numerose aziende negli scorsi decenni, hanno deciso di superare i confini nazionali portando alcune fasi produttive in paesi lontani, alla ricerca di minori costi del lavoro e non solo. Nascono quindi le note Global Value Chain, le quali hanno caratterizzato un punto di riferimento per la crescita e la competitività aziendale per diversi anni. Le catene globali del valore si affermano nella prima metà degli anni '90 e sono appunto l'espressione di quella che viene definita la "nuova globalizzazione". Queste presentano un modello organizzativo che si basa sulla frammentazione del processo produttivo in singole fasi separate tra loro e allocate in imprese diverse che operano in tutto il mondo. Per fare un primo semplice esempio ma molto noto, Apple costruisce i suoi dispositivi elettronici seguendo una struttura che è tipica delle GVC: il design avviene in California, i componenti vengono prodotti in svariate nazioni, per poi essere assemblati in Cina. La possibilità di frammentare la produzione a livello globale trae origine da fattori di tipo

tecnologico (miglioramento delle telecomunicazioni, crollo dei prezzi di trasporto via nave) e fattori di tipo politico (abbattimento del protezionismo), infatti, senza libertà di movimento dei beni, nessuna azienda potrebbe investire nella produzione all'estero senza incorrere in spese esorbitanti. La formulazione di questi modelli organizzativi nasce a seguito di una intensa politica dei paesi contro il protezionismo, il quale bloccava le aziende a livello locale. A differenza del commercio tradizionale che coinvolge flussi di beni finali tra due paesi, uno che produce ed esporta e l'altro che importa e consuma, le GVC prevedono uno scambio continuo di input intermedi quali materie prime, parti, componenti e semilavorati, ma anche servizi accessori e strumentali alla realizzazione del prodotto finale.

Un tema importante legato alle GVC è quello della partecipazione. La partecipazione misura l'importanza delle catene globali del valore per l'export di un paese, ovvero quanto le esportazioni direttamente o indirettamente dipendono da esse. Esistono dunque due principali indicatori di partecipazione alle GVC: il primo è il backward participation o anche conosciuta come legami a monte, questo rappresenta l'intensità dei legami a monte del processo produttivo, ovvero quei legami che vedono il paese come acquirente o utilizzatore di input esteri al fine di produrre il proprio export. Misura il valore aggiunto estero direttamente o indirettamente importato da un paese come input per produrre il proprio export. Più precisamente, si calcola come quota di valore aggiunto estero contenuto nelle esportazioni lorde di un paese. Il secondo invece è il forward participation o legami a valle, il quale descrive l'intensità dei legami a valle del processo produttivo, ovvero quei legami che vedono il paese come venditore o fornitore di input utilizzati nell'export di paesi terzi. Misura il valore aggiunto domestico direttamente o indirettamente importato da paesi terzi come input per produrre il proprio export. Questo secondo indicatore si calcola attraverso il rapporto tra il valore aggiunto domestico contenuto nelle esportazioni dei paesi terzi e le esportazioni lorde del paese. In base alla tipologia di partecipazione dei singoli paesi alle catene globali del valore, si ha un posizionamento diverso del paese lungo le catene. Nel dettaglio, i paesi con un elevato forward participation sono maggiormente

attivi nelle fasi iniziali del processo produttivo, al contrario, quei paesi che presentano un valore elevato dell'indicatore di backward participation sono fortemente attivi nelle fasi finali del processo produttivo.

Esistono quindi due grandi aspetti che differenziano i paesi in relazione alle catene globali del valore. Il primo aspetto come detto è legato al loro peso e contributo alle catene del valore (determinato dal valore assoluto degli scambi nelle GVC per cui i principali esportatori sono anche i principali attori nelle GVC). Il secondo è l'importanza che i beni scambiati nelle GVC hanno nella composizione dell'export del paese. Nel primo caso (contributo dei paesi) la prospettiva è di caratura mondiale, quindi, con l'intenzione di comprendere la composizione per paesi delle catene globali, nel secondo caso (contributo delle GVC all'export dei paesi) la prospettiva è quella dei singoli paesi, con l'intento di comprendere la rilevanza delle catene per l'export di ognuno di essi. Quest'ultimo aspetto è appunto denominato "partecipazione", in quanto misura l'intensità con cui l'interscambio di ogni paese dipende dalle reti produttive internazionali, indipendentemente dal valore esportato. È importante sottolineare che questa misura permette perciò di confrontare piccoli e grandi esportatori.

Parlando di catene globali del valore, non si può non fare riferimento agli investimenti diretti esteri. Gli investimenti⁵ diretti esteri sono i flussi di investimenti effettuati all'estero da una impresa, allo scopo di stabilire un interesse durevole in un'attività imprenditoriale, o in un'impresa operante in un altro paese. La peculiarità principale e più importante degli **IDE** è che, sostanzialmente al contrario degli investimenti di portafoglio, essi comportano oltre ad un trasferimento internazionale di risorse di capitale, anche una relazione di lungo termine e l'acquisizione di un vero e proprio controllo sulla gestione di un'attività imprenditoriale all'estero. Le imprese che svolgono la propria attività in almeno due paesi vengono definite, appunto, imprese multinazionali. Esse di norma si configurano come holding costituite da un'impresa madre residente e di una o più imprese controllate operanti

⁵ Amendolagine V., Rabellotti R. (2020), *L'impatto del COVID-19 sulle catene globali del valore*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. <https://fondazionefeltrinelli.it/catene-globali-del-valore/>

all'estero. Si ha un flusso di IDE in uscita quando, molto semplicemente, un'impresa multinazionale, presente in un determinato paese, effettua un investimento all'estero. Si è in presenza di IDE di tipo **greenfield**, quando una multinazionale investe attraverso la creazione *ex novo* un'attività produttiva all'estero: per esempio un nuovo stabilimento o una filiale estera. Si parla invece di IDE di tipo **brownfield**, quando un'impresa multinazionale più semplicemente acquisisce il controllo di un'impresa estera già esistente e presente sul mercato. Ciò può avvenire in due modi:

- attraverso operazioni di acquisizione, ovvero quando una multinazionale acquisisce una quota sufficiente a garantirsi il controllo, di un'impresa consociata;
- attraverso operazioni di fusione, ovvero quando due imprese, residenti in paesi diversi, decidono di fondersi tra loro.

Un'altra distinzione che si può fare è quella tra IDE orizzontali e IDE verticali. Questa differenza è spiegata molto bene nell'articolo di Vittorio Da Rold, «La svolta autoritaria blocca gli investimenti» del Il Sole 24ore datato 22 luglio 2016. Si hanno **IDE verticali**, quando alcune fasi della produzione vengono trasferite presso controllate che operano all'estero. La scelta di produrre in parte all'estero è legata principalmente alla possibilità di avvantaggiarsi dell'esistenza di differenze internazionali nei costi di produzione rilevanti e in particolare nei prezzi dei fattori. Si hanno **IDE orizzontali** quando le controllate estere producono esattamente gli stessi beni prodotti dalla casa madre (nel caso di imprese monoprodotto) o specifiche varietà dello stesso prodotto (nel caso di imprese multiprodotto). I flussi di IDE orizzontali intervengono principalmente tra paesi sviluppati e spiegano soprattutto l'espansione del commercio intra-industriale. Nel caso degli IDE orizzontali, la scelta di produrre all'estero è sovente legata alla possibilità di ridurre i costi di accesso al mercato estero, o di adattare meglio la produzione alle preferenze della domanda locale, sfruttando la prossimità dell'attività produttiva ai mercati di consumo.



Figura 3: La globalizzazione – Fonte: il giro del mondo in 80 questioni.
<https://sites.google.com/site/ilgirodelmondoin80questioni/home/globalizzazione>

Anche l'economia italiana per diversi anni si è contraddistinta per una buona partecipazione alle GVC: l'Italia mostra, infatti, un valore della partecipazione allineato a quello della Germania e della Francia. Questo andava in contrasto all'identità del paese legato fin dalla storia alla produzione interna e al marchio Made in Italy. Come si può leggere nel report "L'Italia nelle Catene Globali del Valore" a cura della Fondazione Manlio Masi, l'Italia, prima del covid, con 632,5 miliardi di dollari in esportazioni nel 2019 deteneva una quota sull'export mondiale pari al 2,5%. Partendo da questo dato generale, si può anche affermare che la partecipazione alle GVC dell'Italia negli anni è aumentata, raggiungendo nel 2019 un valore del 48%. Questo significa che circa metà dell'export italiano era costituito da beni prodotti all'interno delle catene globali del valore. L'Italia quindi, al pari di altri paesi europei, si caratterizza per un export fortemente connesso alle catene globali del valore, lungo entrambe le direzioni delle filiere internazionali. La partecipazione italiana alle GVC può essere misurata in due distinti modi:

- Risalendo a monte: si calcola il valore dei beni e servizi esteri utilizzati dalle imprese domestiche e incorporate, quindi, nell'esportazione dell'Italia.

- Scendendo a valle: si misura il valore dei prodotti italiani che sono venduti a imprese estere e che vengono così incorporati nelle esportazioni di altri paesi.

Come si può evincere dall'introduzione teorica legata alle GVC, il mondo intero ha vissuto per tanti anni un fenomeno storico denominato globalizzazione. **La globalizzazione** è un processo iniziato negli anni '80 nei paesi capitalisti che diedero l'avvio ad un sistema economico-politico mirato ad un grande ampliamento della sfera economica privata su scala nazionale e internazionale, con l'obiettivo di intensificare gli scambi economico-commerciali e gli investimenti internazionali su scala mondiale, abbattendo così le forme di protezionismo. La globalizzazione economica rappresenta quindi la creazione di un mercato che si può definire globale e quindi privo di barriere protezionistiche. Gli attori principali di questo fenomeno sono le società multinazionali, che hanno la sede principale situata nei paesi più ricchi. Partendo da questi operano attraverso varie sedi secondarie disperse nei paesi meno evoluti. La "delocalizzazione" è un'attività industriale che si sviluppa laddove gli imprenditori possono trovare le condizioni ideali grazie ad un costo della manodopera decisamente inferiori rispetto a quello del paese di origine. Gli esempi di globalizzazione sono davvero numerosissimi, le catene dei fast food come McDonald's o Burger King, i noti marchi italiani come Nutella, Barilla, Netflix che opera in oltre 190 Paesi personalizzando l'offerta di contenuti per i singoli mercati con sottotitoli e programmazione nelle lingue locali, Il logo di Nike, immediatamente riconoscibile, supera i confini tra culture e lingue diverse e infinite altre aziende di uguale o minore importanza, le quali sono dislocate in vari paesi del globo. Per fare un ulteriore esempio ancora più concreto, l'azienda Bianchi, impresa di biciclette nata in Italia, fondata alla fine dell'800 e adesso di proprietà di un gruppo svedese, momentaneamente produce biciclette che sono disegnate e sviluppate in Italia e assemblate a Taiwan, utilizzando parti e componenti che provengono da diversi paesi nel

mondo: la sella può essere prodotta in Cina, in Italia o in Spagna; il telaio in Cina, in Vietnam o ancora in Italia e i freni in Giappone, Malesia o a Singapore. Si può allora riassumere dicendo che qualunque società, iniziativa, idea, organizzazione, industria che superi i confini nazionali andando quindi ad operare influenzando e contagiando il resto del mondo può essere considerato un vero e proprio esempio di globalizzazione. È chiaro che, lo sviluppo della globalizzazione è un fenomeno talmente grande ed impattante, che ha portato e porta con sé aspetti sia positivi che negativi a livello globale. Riguardo ai primi in particolare, la crescita del PIL e l'uscita di alcuni Paesi dalla crisi; per quanto concerne gli aspetti negativi, il divario che spacca in due il Nord e il Sud del Mondo è aumentato e peggio ancora, e lo sfruttamento delle risorse naturali ed energetiche non rinnovabili hanno causato gravi danni all'ambiente e sono ormai vicina all'esaurimento.

Se la globalizzazione e la delocalizzazione hanno aspetti positivi e negativi a livello generale, questi fenomeni hanno chiaramente vantaggi e criticità anche per le stesse aziende. In particolare, delocalizzare può avere i seguenti vantaggi:

- **Risparmio sui costi di produzione:** nel processo di delocalizzazione produttiva, questa variabile, costituisce l'elemento più accattivante e la forza propellente della strategia stessa.

- **Condizioni di più facile disponibilità di manodopera specializzata e a basso costo:** il target di destinazione è quello di paesi poco sviluppati o in via di sviluppo dove per anni è stato facile trovare lavoratori con salari decisamente più bassi rispetto a quelli occidentali.

- **Disponibilità di materie prime:** Alla ricerca di una maggiore competitività, le imprese possono scegliere di trasferire fasi produttive in prossimità delle fonti di input delle stesse.

- **Nuovi sbocchi di mercato:** La delocalizzazione è anche il sinonimo di una strategia di aumento delle dimensioni. Può trattarsi di uno sbocco per gli obiettivi espansionistici di una realtà aziendale.

• **Agevolazioni fiscali, normative, finanziarie:** In molti paesi in via di sviluppo, esistono condizioni vantaggiose per le realtà aziendali che intendono improntare un business entro i confini.

Al contrario, anticipando un po' quello che verrà spiegato nel dettaglio nel seguente capitolo, le aziende che hanno deciso di delocalizzare sono andate in contro ad alcuni rischi e criticità. Sicuramente uno dei problemi più gravi è la mancanza di controllo sulle informazioni critiche per la competitività. Questo può derivare dall' aumento delle dimensioni e complessità della struttura aziendale, che con il suo sviluppo potrebbe perdere il controllo su elementi cruciali. I rischi poi si evidenziano anche per quanto riguarda delle risorse umane; infatti, esiste la probabilità che vi siano svantaggi in termini occupazionali per il paese "outsourcer" oltre che per il paese di destinazione. Ciò che spesso non si considera sono le perdite di produzione, dovute ad esempio a spostamenti eccessivamente lunghi. Una azienda deve valutare attentamente quello che è l'impatto sui costi logistici, poiché spesso questi costi vivi sono sostenibili e assorbibili da elevatissimi volumi di produzione. Uno dei rischi più elevati, nel delocalizzare, di cui tenere conto è però la perdita di immagine da parte dell'azienda. Basti pensare ad esempi ben noti, come Nike che ha dovuto fare i conti con una protesta sociale derivante dalle condizioni in cui lavorano gli operai addetti alla produzione. Altre criticità si presentano anche nella fase di controllo della qualità. Anche in questo contesto è molto facile rovinare l'immagine e la credibilità dell'azienda, delocalizzando infatti non si può seguire al 100% ogni fase di produzione e così facendo, il rischio di perdere qualità nei prodotti offerti. Questo può essere anche semplicemente percepito dal cliente, infatti una produzione "Made in China", piuttosto che in "Taiwan" o "Bangladesh", spesso risulta sinonimo di un abbandono della qualità di prodotto a favore di una ricerca un vantaggio di prezzo. Come già menzionato quindi la delocalizzazione rischia di alterare la immagine e la reputazione aziendale.

Questi però sono solamente alcuni aspetti principali, a seguito dell'ultimo periodo di crisi post pandemica e legata alla guerra tra Russia e Ucraina, i problemi legati alla globalizzazione e alle catene globali del valore sono aumentati tanto da mettere in crisi un sistema che ha funzionato per

diversi anni. Nel seguente capitolo verranno analizzati meglio i limiti e i problemi che sono collegati a questo fenomeno e che hanno messo in crisi le GVC, il tutto servirà ad introdurre l'argomento principale dell'intero elaborato, ovvero il reshoring.

Capitolo 2. Il fenomeno del reshoring

2.1 Premessa: la crisi delle Global Value Chain

Come spiegato nei capitoli precedenti, la globalizzazione e la delocalizzazione hanno sempre comportato dei rischi e delle criticità per le aziende interessate, talvolta però non bastavano per frenare del tutto questa tendenza. La guerra in Ucraina però ha causato un nuovo importante e drammatico shock all'economia globale e in particolare agli scambi commerciali, si tratta del secondo momento di grande crisi in meno di tre anni, dopo il primo periodo di profonda recessione rappresentato dalla pandemia. In questi ultimi mesi, a causa degli alti prezzi delle merci e delle difficoltà a livello logistico e di trasporto, si è tornati a mettere in discussione la globalizzazione economica addirittura prevedendone una sua possibile fine. Ma è proprio così o siamo di fronte a un evento che pur potendo generare conseguenze di portata storica porterà "solamente" a una ridefinizione Supply chains e delle Value chains globali?

Risulta difficile trarre delle conclusioni affrettate rispondendo ad una domanda di tale importanza e complessità. È quindi fondamentale provare a sviluppare un'analisi ordinata, cercando di analizzare la situazione attuale e i possibili risvolti futuri. Senza dubbio, la pandemia e la guerra tra Russia e Ucraina rappresentano in tutti i sensi una sfida per le catene globali del valore. Questi tragici eventi hanno posto sfide senza precedenti alle GVC, che prima di oggi, difficilmente erano state messe in discussione. Dopo questi eventi molto vicini temporalmente però, gli shock sul lato della domanda e dell'offerta, hanno creato enormi problemi lungo la catena di approvvigionamento, che vanno dalle interruzioni logistiche alla carenza di attrezzature e manodopera, e anche di beni intermedi. Inizialmente, il virus Covid-19 ha colpito l'economia mondiale nella maniera più improvvisa e meno prevedibile possibile. La pandemia ha creato forti problemi lungo le GVC e, così facendo, ha messo in vista alcune vulnerabilità delle reti produttive globali. Il conflitto tra Russia e

Ucraina ha aumentato le difficoltà già esistenti e ha colpito un sistema già in grande depressione post pandemia. In particolare, ha fatto aumentare i prezzi delle materie prime e ha alterato parti della catena del valore europea, soprattutto nel settore automobilistico.

Per quanto riguarda l'offerta, la produzione è stata colpita nelle prime fasi della pandemia dalla chiusura delle fabbriche in Cina. Ciò è avvenuto nei primissimi mesi del 2020. Data la posizione di supremazia assoluta della Cina nelle GVC, ciò ha avuto un effetto immediato sulla produzione globale di manufatti. Nella primavera del 2020, la pandemia si è spostata anche in Europa e negli Stati Uniti, provocando la chiusura delle fabbriche e colpendo nuovamente anche l'industria cinese, in quanto i fattori produttivi provenienti da Stati Uniti ed Europa erano più difficili da reperire. La produzione globale ha iniziato a riprendere quota nella seconda metà del 2020, quando le economie hanno imparato a adattarsi al virus, convivere con esso e ad affrontarlo e soprattutto perché le restrizioni sono state ridotte notevolmente. Le numerose ondate del 2021 e 2022 però, hanno creato nuova instabilità e generato nuovi problemi alle aziende. Per altri periodi, le fabbriche hanno dovuto quindi chiudere ancora, soprattutto in Cina, che ha adottato la strategia "zero Covid".

Dal lato della domanda, all'inizio della pandemia si è registrato un calo della domanda globale a causa dell'incertezza, della notevole riduzione dei redditi disponibili e degli ostacoli pratici al consumo, come la chiusura di molti negozi. A partire dall'estate del 2020, tuttavia, la domanda è tornata ad incrementarsi grazie alla riapertura delle economie e agli stimoli fiscali dei vari governi. Anche i modelli di consumo si sono spostati dai servizi (locali) ai manufatti (importati), come i prodotti e le apparecchiature elettroniche, in parte legati alla nascita e allo sviluppo dello Smart Working. Ciò ha innescato una maggiore domanda di scambi di merci, creando disagi logistici nel settore dei trasporti. I costi di spedizione sono aumentati vertiginosamente a causa della cattiva allocazione dei container, e diversi porti hanno avuto ingenti problemi a smaltire i carichi a causa della carenza di portuali e camionisti e quindi di forza lavoro. L'impennata della domanda di beni industriali ha determinato una diminuzione delle scorte più marcata del solito. Bisogna aggiungere anche che

i livelli delle scorte rimangono al di sotto delle medie storiche, anche se è chiaro che la rigidità di quest'ultime degli ultimi mesi si sta attenuando in diversi settori.

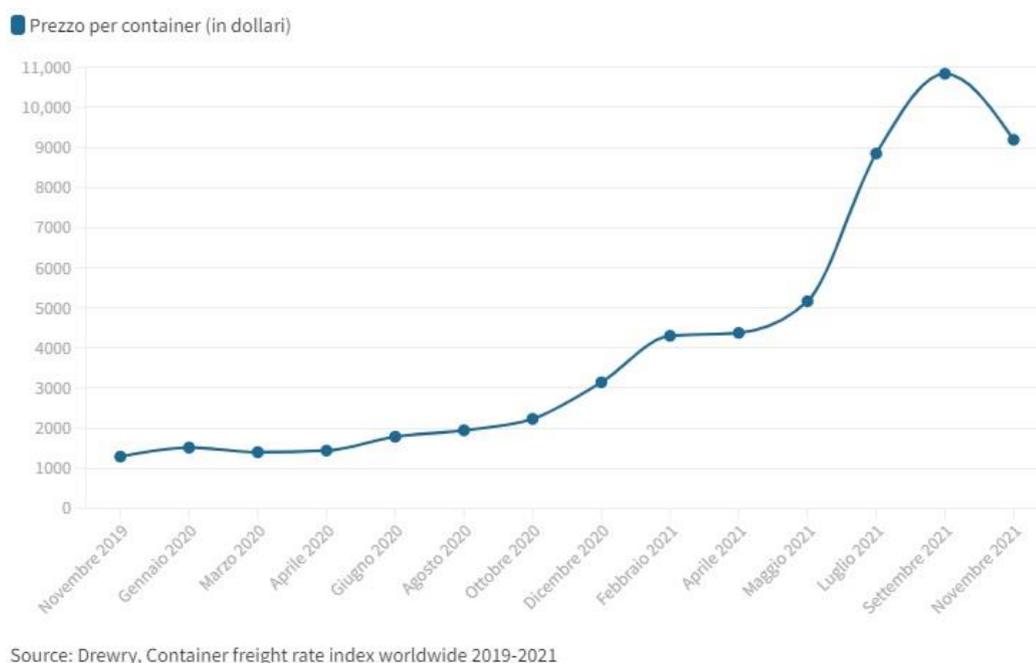


Grafico 2: prezzo dei container- Fonte: Drewry, Container freight rate index worldwide 2019-2021

La pandemia è esplosa proprio in un periodo di difficoltà, in cui le principali forze trainanti della produzione internazionale erano già a un punto di alterazione. Per diversi decenni, i processi produttivi globali sono ingranditi al punto di esplodere metaforicamente, questo grazie ai bassi costi commerciali consentiti dagli accordi commerciali e ai costi di trasporto drasticamente ridotti, nonché alle politiche che hanno contrastato quasi ogni forma di protezionismo. Inoltre, a partire dagli anni 90 e primi anni 2000, con l'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si sono ridotti di gran lunga i costi di comunicazione. Di conseguenza, le GVC hanno iniziato a svolgere un ruolo sempre più importante nella produzione globale dove la partecipazione della Cina all'economia globale era chiaramente di grandissima rilevanza. Dopo la crisi finanziaria del 2008, tuttavia, la crescita

della produzione internazionale si è arrestata improvvisamente. La più parte dei potenziali benefici della globalizzazione derivanti dalle differenze nel costo del lavoro e nella produttività sono già stati quasi interamente sfruttati. Dal punto di vista politico, si è passati dal commercio liberale, ad un maggiore interventismo nelle politiche economiche nazionali e un ritorno del protezionismo anche se comunque in maniera ancora limitata. Le misure di globalizzazione infatti erano abbastanza stagnati, in alcuni posti in leggera crescita mentre in altri in leggera decrescita, come ad esempio le relazioni tra Stati Uniti e Cina durante il governo di Donald Trump. In una situazione quindi di leggera, ma comunque non trascurabile, stagnazione della globalizzazione, due eventi consecutivi e drastici come la pandemia e la guerra tra Russia e Ucraina hanno per forza di cosa, invertito il trend, rispetto agli anni 80/90 e 2000, anni di grande espansione economica globale. Nei numerosi sondaggi condotti dopo l'epidemia di Covid-19, gli amministratori delegati di grandi aziende e multinazionali hanno espresso la convinzione che ci vorranno anni prima che le attività commerciali tornino ai livelli precrisi, ovviamente ancora di più a seguito anche delle tensioni politiche ad est del globo. Il Covid-19 e il conflitto tra Russia e Ucraina stanno quindi a tutti gli effetti alimentando il dibattito preesistente sul fatto che le GVC siano diventate troppo vulnerabili agli shock. Molti economisti, non fiduciosi, pensano che questa situazione di grande tensione, sia un vero e proprio campanello d'allarme per un nuovo attacco alle GVC.

Per riassumere quanto detto, negli anni che hanno anticipato l'ultima crisi, la globalizzazione ha portato numerose multinazionali ad espandere le loro operazioni alla disperata ricerca di costi minori, accesso alle materie prime e nuovi mercati per l'export. Il sistema delle moderne catene di approvvigionamento è stato disegnato attorno al criterio dell'efficienza e della logistica così detta just-in-time a partire dagli anni novanta. Dopo lo shock causato da pandemia e guerra, i pilastri della strategia manageriale in atto si sono dimostrati inadeguati. Le imprese sono quindi obbligate a prendere in considerazione diverse opzioni per migliorare la resilienza della **catena di approvvigionamento**. Una di queste, in certi sensi la più drastica ma anche una delle più gettonate è il **reshoring**. Un fenomeno di notevole

attualità e di notevole rilevanza che verrà studiato nel dettaglio all'interno di questo elaborato.

2.2 Il reshoring: una panoramica generale

Definire il fenomeno del reshoring è piuttosto semplice, un po' più complicato è invece comprendere le motivazioni e le dinamiche che portano a fare questa scelta. Dal vocabolario, nella lingua italiana, rilocalizzare significa “spostare, stabilire in altro luogo, localizzare altrove”. Se applicato all'ambito economico, significa quindi cambiare strategia a livello di catena del valore globale (GVC) riportando in patria parte della produzione delocalizzata altrove negli anni precedenti. È una parola di origine piuttosto recente, non a caso il termine è stato inserito nell'Enciclopedia Treccani solamente a partire dal 2008. Il reshoring si potrebbe quindi identificare come il processo contrario all'offshoring, che fino al 2019 circa ha caratterizzato e influenzato le dinamiche del mercato, ossia la delocalizzazione all'estero di alcune attività della catena del valore al fine di ottenere vantaggi quali, ad esempio, la disponibilità di maggiore manodopera a basso costo o di fornitori specializzati. Tuttavia, da alcuni anni, stiamo assistendo ad un'inversione di rotta con il fenomeno del “reshoring”, che significa molto semplicemente il ritorno delle aziende in patria o in Paesi vicini a questa.



Figura 4: il reshoring – Fonte: Meccanica news.
<https://www.meccanicanews.com/2022/05/25/tutte-le-risposte-sul-fenomeno-del-reshoring/>

Con la pandemia e poi, dal 2022, con la guerra tra Russia e Ucraina, il “rientro a casa” è stata una scelta presa in considerazione da molte aziende e dettata da semplici fattori economici. Già durante la pandemia è emersa con prepotenza l’esigenza di un ripensamento delle strategie di reshoring. Nella prima metà del 2020 infatti, molte imprese sono state costrette a realizzare recovery plan per sopperire alle carenze di materiali provenienti da stabilimenti localizzati in aree colpite fin da subito dalla propagazione della pandemia. La guerra del 2022 ha complicato ulteriormente le cose. La Russia è senza dubbio la principale fonte di gas e petrolio dell’Europa, ma è anche uno tra i principali paesi esportatori di beni agricoli, fertilizzanti e materie prime importanti per la manifattura. Tra i paesi maggiormente dipendenti dalla fornitura di gas russo ci sono la Germania e proprio l’Italia, che negli anni hanno sempre più legato le proprie economie agli approvvigionamenti di gas dalla Russia. L’aumento dei prezzi dei fattori produttivi, unito alle difficoltà nell’approvvigionamento per alcuni componenti, stanno mettendo in difficoltà le economie, in particolare

quelle più votate alla manifattura. (“Reshoring: è ora il momento «LMF Lamiafinanza⁶”)

Dal punto di vista teorico possiamo individuare ben quattro tipologie di reshoring⁷:

1. **In-house reshoring**, è la situazione nella quale un’azienda soddisfa la domanda locale riportando la produzione, precedentemente realizzata in strutture offshore interamente possedute dall’impresa, in patria.
2. **Reshoring for outsourcing**, si tratta dell’operazione con la quale un’azienda soddisfa la domanda locale riportando la produzione, in precedenza realizzata in strutture off-shore interamente possedute dall’impresa, in patria e affidandola a fornitori situati sul territorio nazionale.
3. **Reshoring for insourcing**, è l’operazione con la quale un’azienda soddisfa la domanda nazionale rimpatriando e internalizzando la produzione, che precedentemente veniva realizzata da fornitori situati all’estero.
4. **Outsourced reshoring**, è il processo con il quale un’azienda soddisfa la domanda nazionale riportando la produzione, precedentemente realizzata da fornitori esteri, in patria e affidandola a fornitori locali.

In realtà, aldilà di queste tipologie di reshoring, esistono altre due forme molto diffuse di rilocalizzazione che verranno riprese anche nei capitoli successivi. Non sempre è possibile riportare a casa l’attività. In alcuni casi questo accade perché determinati settori necessitano di materie prime assenti in patria, in altri perché replicare le infrastrutture produttive sarebbe troppo costoso. Per ovviare questi problemi, ci sono due alternative percorribili. La

⁶ LMF (2022), *Reshoring: è ora il momento*, La Mia Finanza.
<https://www.lamiafinanza.it/2022/04/reshoring-e-ora-il-momento/>

⁷ Venturini F. (2013), *Delocalizzazione o Backshoring, fenomeni a confronto*, Università degli studi di Pisa, Pisa.

prima è il **friendshoring**, ovvero si tratta di rilocalizzare non direttamente a casa, ma in paesi amici, che condividono il sistema di valori e l'allineamento geopolitico. In questo modo viene ridotta al minimo l'esposizione del sistema produttivo alle possibili ritorsioni economiche dei paesi rivali. Ad esempio, alcune aziende americane, Apple compresa, timidamente iniziano a rilocalizzare alcuni passaggi della propria filiera dalla Cina verso paesi come Taiwan, India e Vietnam. Il secondo tipo di reshoring molto diffuso è invece il **nearshoring**. Come indica il nome, in questo caso si vanno a ridurre i problemi della logistica spostandosi in un posto più vicino al mercato nazionale. Il più in voga tra tutti è sicuramente il friendshoring. Come riportato dall'ISPI⁸, ovvero l'istituto per gli studi di politica internazionale, alcune iniziative politiche sembrano dirette alla creazione di rapporti economici più stretti con Paesi alleati. Per fare un esempio di notevole importanza, l'Indo Pacific Economic Framework Agreement (IPEF) attualmente in fase di discussione, nasce dall'iniziativa degli Stati Uniti per tornare a essere uno dei principali players nell'area indo pacifica. L'IPEF vede tra i vari gli Stati partecipanti, oltre ovviamente agli Stati Uniti, anche paesi di notevole importanza nell'economia mondiale, come Australia, India, Giappone. Al momento l'IPEF è a tutti gli effetti un accordo commerciale "atipico" in quanto non sembra riguardare, per lo meno direttamente, la riduzione dei dazi e un migliore accesso al mercato statunitense, ma un dialogo per future negoziazioni su quattro capitoli quali commercio, supply chains, energia pulita, decarbonizzazione e infrastrutture, tassazione e anticorruzione. L'obiettivo sembra essere quello di definire regole comuni per quanto concerne i quattro capitoli oggetto di negoziato. Resta da valutare se l'implementazione delle regole comuni che saranno definite nel corso delle trattative tra i vari Paesi costituiranno in futuro un requisito per l'accesso al mercato statunitense, creando non solo un blocco economico omogeneo, ma implementando di fatto un vero e proprio friendshoring con i Paesi aderenti.

Giusto per informazione e per fare un primo inquadramento iniziale, anche se i dati verranno analizzati con maggiore attenzione in seguito, come

⁸ Noris A. , Sanguineti F. (2022), *Arriva l'ora del Greenshoring?*, ISPI.
<https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/arriva-lora-del-greenshoring-35594>

riportato nell'immagine sottostante, i maggiori casi di reshoring provengono da aziende basate nel Regno Unito (17%), **Italia** (15%), Francia (14%), Danimarca (8%), Norvegia (8%) e Germania (7%).

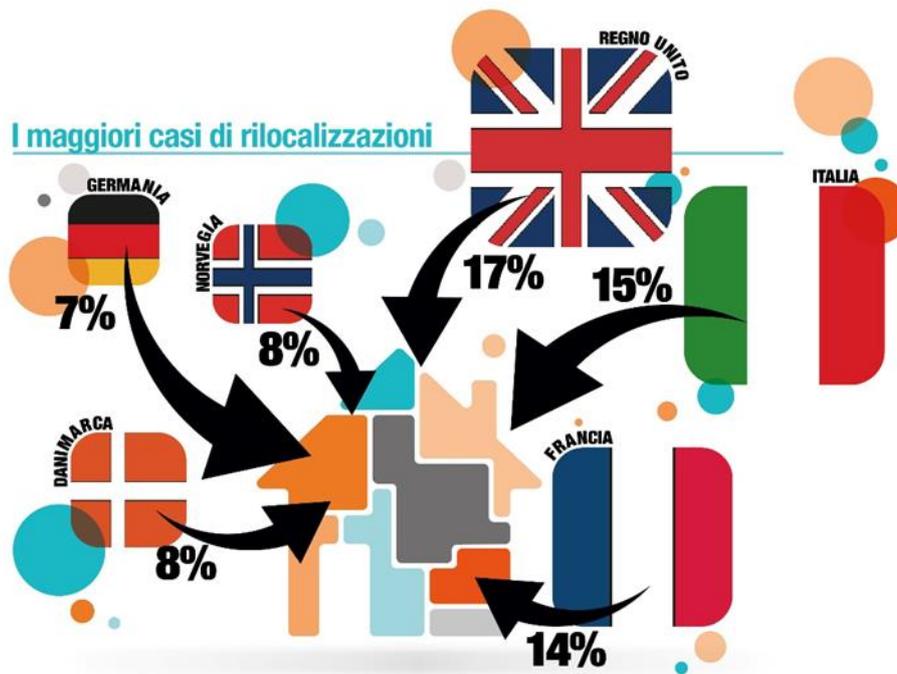


Figura 5: i maggiori casi di reshoring – Fonte: meccanica news. <https://www.meccanicaneWS.com/2022/05/25/tutte-le-risposte-sul-fenomeno-del-reshoring/>

2.3 Le determinanti

Le motivazioni che hanno fatto nascere e crescere questo fenomeno sono molteplici, dove le più recenti sono già state in parte introdotte nei capitoli precedenti. In ogni caso, entrando nel dettaglio, si possono individuare cause di varia natura, molte delle quali enfatizzate proprio da due eventi recenti e di caratura mondiale. Già secondo quanto riportato nell'analisi di Kinkel (2011), che si basa sui dati raccolti dal German Manufacturing Survey del 2006, le

motivazioni che portano le aziende a rimpatriare sono principalmente legate all'obiettivo di ottenere migliore qualità, maggiore flessibilità e capacità di rispettare le scadenze, minori costi di coordinamento e controllo e una maggiore disponibilità di personale qualificato, tutte queste però sono state accentuate proprio negli ultimi due anni per via della crisi dirompente.

Innanzitutto, come ulteriore premessa, se si pensa che la globalizzazione fisica sia uno strumento facile da usare e maneggiare si commette un grave errore, spostare la produzione in un paese diverso dal nostro comporta diverse problematiche. Territori, paesi e distretti industriali diversi dal nostro, sono, appunto, diversi. Bisogna quindi saperli conoscere, viverli direttamente, capirne e scovarne le potenzialità, sceglierli in base a cosa offrono di più strategico per la singola realtà imprenditoriale, scegliere dei dipendenti capaci di vivere realtà diverse dalla propria abitazione o città in cui magari sono nati e vissuti. Tutta questa serie di problematiche hanno posto le basi per far sì che molte aziende hanno deciso di riportare tutte le fasi di produzioni nel paese di origine.

Aldilà di questa premessa, il primo disastroso evento che negli ultimi anni ha portato le aziende a puntare sul reshoring, è senza dubbio la **crisi pandemica**. La pandemia ha evidenziato quanto siamo dipendenti dalle produzioni provenienti da altri Paesi e quanto il sistema logistico debba essere ripensato e rimodulato, ma soprattutto quanto debba essere ripensato il modello produttivo mondiale. Un marketplace dove miliardi e miliardi di persone, sono rimaste rinchiusi in casa per mesi senza poter uscire, le merci per produrre i nostri prodotti, hanno subito rallentamenti e rincari a dir poco vertiginosi. Una produzione lontana, logistica e scarsa implementazione dei sistemi per produrre tecnologie per il funzionamento o la manutenzione a distanza, hanno generato i fenomeni disastrosi che noi tutti ormai conosciamo. (“Tutte le risposte sul fenomeno del reshoring - Meccanica News⁹”)

Il secondo grande evento che ha favorito lo sviluppo di fenomeni di rilocalizzazione è il **conflitto bellico** tra Russia e Ucraina. Una tragedia, in

⁹ Meccanica news (2022) – Tutte le risposte sul fenomeno del reshoring.
<https://www.meccanicaneews.com/2022/05/25/tutte-le-risposte-sul-fenomeno-del-reshoring/>

primo luogo dal punto di vista umanitario, ma anche da quello economico. La Russia, infatti, come già accennato, rappresenta la principale fonte di gas e petrolio per l'Europa, oltre ad essere tra i principali esportatori di beni agricoli, fertilizzanti e materie prime importanti per la manifattura. L'aumento dei prezzi dei fattori produttivi, unito alle difficoltà nell'approvvigionamento per alcuni componenti, stanno mettendo in seria difficoltà le economie collegate principalmente alla manifattura, come quella tedesca e proprio quella italiana. Con la situazione attuale, tre sono i fattori che mettono a rischio i margini: aumento del costo dell'energia, aumento del costo delle materie prime e dei componenti, aumento dei costi di trasporto. ("Reshoring: è ora il momento - ESG News")

Le motivazioni più generali, presenti anche in un estratto di Tramontana, che si possono individuare e spesso conseguenti a questi due disastrosi eventi, o in altri casi, legate al cambio di mentalità delle persone e all'evoluzione del pensiero economico e quindi già presenti prima del 2020, sono nell'ordine:

1. Aumento dei costi della manodopera nei paesi in cui sono state trasferite le produzioni. Già prima dell'arrivo della pandemia, il continuo confronto con i paesi occidentali, l'aumento dell'occupazione e la nascita di forme di sindacati hanno fatto sì che i lavoratori di questi paesi, ad esempio in Cina, abbiano iniziato a pretendere retribuzioni più elevate;

2. Incidenza sul costo di produzione dei costi della logistica, in particolare dei costi del trasporto. In particolare, a seguito dello scoppio della guerra tra Russia e Ucraina, sono aumentati notevolmente i costi di trasporto (per esempio il costo del petrolio e il costo di assicurazione delle spedizioni) e di stoccaggio. Il trasporto dalla Cina all'Italia è sempre più costoso. Pertanto, non è possibile effettuare di frequente piccole spedizioni e ciò crea problemi alle imprese che hanno mercati a cui devono rispondere rapidamente e per le quali la velocità di risposta ai clienti rappresenta un fattore di competitività;

3. Qualità del prodotto, che può essere garantita solo se la produzione avviene nel paese d'origine. Questa motivazione riguarda da vicino le imprese italiane che vendono prodotti di fascia alta, per i quali il famoso Made in Italy

è una condizione richiesta dalla clientela, disposta a pagare premium price per i prodotti certificati e con tracciabilità e trasparenza;

4. **Crescita di consapevolezza e rifiuto dei consumatori**, sempre più attenti e informati, di acquistare prodotti provenienti da luoghi di produzione dove non vengono rispettate le norme europee in materia di sicurezza, le tutele igienico-sanitarie e di tutela dei diritti dei lavoratori¹⁰;

5. **Migliori risorse del Paese d'origine**, soprattutto per quanto riguarda le competenze dei lavoratori e, in generale, un livello più elevato di altre risorse quali servizi e infrastrutture, che possono contribuire a una migliore qualità del prodotto;

6. **Volontà di essere vicini al cliente**, a cui insieme al prodotto vengono venduti sempre più dei servizi, molte aziende infatti si stanno specializzando nella vendita di servizi collegati al prodotto principale, come ad esempio servizi post-vendita e che quindi richiedono la massima vicinanza al cliente;

7. **Rilancio dell'economia nazionale**: il reshoring riporta posti di lavoro, risorse e risorse alla nazione originale. Questo aiuta ad aumentare il PIL e rafforzare l'economia.

Come si può evincere da queste motivazioni, ricordando che sono solo le principali quando in realtà ne esistono molte altre, si può notare che ci sono alcune cause legate al periodo storico particolarmente turbolento e quindi ai due eventi identificati e descritti in precedenza, mentre altre semplicemente legate al cambio di mentalità da parte dei consumatori e degli stessi imprenditori e alla loro maggiore consapevolezza e responsabilità e alla normale evoluzione dell'economia e del pensiero economico. Esistono quindi numerosi casi di reshoring antecedenti al 2020 e altrettanti conseguenti a questo biennio di crisi. Le motivazioni sono simili ma senza dubbio la pandemia e la guerra hanno contribuito ad accelerare questo processo già avviato da qualche anno, in sintesi, hanno agito da "catalizzatori" di un

¹⁰ In particolare, si fa riferimento ad orari di lavoro infiniti, ambiente di lavoro malsano, sfruttamento del lavoro minorile, il quale è presente ancora in tanti paesi del cosiddetto terzo mondo.

fenomeno strutturale già in atto. Si tratta quindi di un fenomeno reale, attuale e in crescita, ma è anche in atto sapientemente un processo di aggiustamento delle strategie aziendali in modo da ottimizzare gli investimenti fatti nell'aprire all'estero, gestire al meglio l'intero ciclo produttivo, conquistare quote di mercato sempre nuove, anche grazie alla presenza su territori stranieri. Come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, è importante ribadire che ci sono aziende che hanno avviato un processo di reshoring già prima della crisi del 2020 e altre, la maggior parte, che hanno cambiato strategia proprio a seguito di questo biennio ricco di imprevisti e difficoltà, le quali hanno accelerato il processo di rilocalizzazione.

2.4 Le conseguenze: vantaggi, opportunità e problematiche

Come in tutte le cose, anche la scelta di puntare sul reshoring porta inevitabilmente a delle conseguenze che possono essere positive o negative. Per quanto riguarda i vantaggi, questi rispondono ovviamente alle cause che portano gli imprenditori a tornare a casa. In generale il reshoring ha conseguenze positive per la società e per l'ambiente andando a contrastare tutti i problemi sociali ed ambientali legati alla globalizzazione, nonché conseguenze positive per le singole aziende.

In generale però, per le singole aziende, il primo elemento di vantaggio è legato alla **qualità superiore** percepita delle produzioni reshored: tornare a produrre nel proprio paese viene da molti percepito come un maggiore indicatore di qualità rispetto al fatto di produrre altrove. Una seconda convinzione positiva è che tornare in patria permette all'azienda di allinearsi ai **bisogni** specifici del proprio paese. Una terza convinzione che si lega a questa è che le operazioni di reshoring dovrebbero essere incentivate dal **governo**, proprio perché farebbero il bene del paese. C'è poi il tema delle **competenze**: molte persone pensano che ritornare voglia anche dire poter beneficiare di competenze molto più specializzate rispetto a quelle dei

lavoratori in paesi terzi. Accanto a queste, esiste poi anche una serie di conseguenze di natura più **etico-morale**. Molto spesso, come già anticipato nelle cause, le operazioni di offshoring sono collegate nell'immaginario collettivo al fatto che andare in paesi terzi permetta alle imprese di aggirare tutta una serie di norme stabilite nel paese di origine che hanno a che fare con l'ambiente, con il trattamento delle risorse umane, e così via. Quindi, al contrario, un'operazione di reshoring rassicura molti consumatori sul fatto che quel tipo di produzione venga fatta in linea con i requisiti nazionali per un corretto utilizzo della forza lavoro e per il rispetto dell'ambiente. Su questi elementi poi si innesta un altro aspetto più emozionale e patriottico che è l'effetto **Made in**. L'idea che un prodotto sia "Made in US" o "Made in Italy" va a stimolare sempre quella dimensione affettiva che possiamo legare ad una sorta di patriottismo che per certi versi va a condire affettivamente le operazioni di reshoring. A livello sociale l'operazione di rilocalizzazione ha un forte effetto di collante sui dipendenti dell'azienda, nei confronti dell'azienda stessa. Il dipendente infatti tende a sentirsi orgoglioso del fatto che la sua azienda sta tornando in patria, e in un certo senso grato ad essa perché percepisce che si sta adoperando per il benessere del paese e della sua comunità di riferimento. Il reshoring può quindi essere anche una importantissima leva motivazionale nei confronti dei dipendenti, in quanto tendono a sentirsi più legati all'azienda nel momento in cui ne hanno un'idea positiva, e sviluppano un più forte senso di appartenenza ad essa. Ultimo ma non per importanza c'è anche il fatto che grazie al "ritorno a casa" si contribuisce all'aumento di offerta di lavoro nel paese d'origine. Molti vantaggi vanno quindi a rispondere direttamente alle motivazioni che spingono le aziende a puntare sulla rilocalizzazione.

Rilocalizzare, può portare con sé delle conseguenze che rappresentano a tutti gli effetti delle opportunità. Il reshoring, infatti può portare ad una **decisa riorganizzazione dei processi industriali**, la quale può far nascere a propria volta diverse possibili opportunità nel settore della Digital Industry ovvero l'automazione industriale che integra alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività e la qualità

produttiva degli impianti. Secondo uno studio di Plenifer¹¹, lo sviluppo della Digital Industry unito ai progressi tecnologici nei sistemi di automazione da un lato, e l'attuale fase congiunturale inflazionistica combinata con il reshoring in atto dall'altro, saranno i fattori che traineranno la diffusione dei sistemi di automazione industriale, settore nel 2020 valeva circa 175 miliardi di dollari ed è stimato in crescita a 265 miliardi di dollari al 2025. Secondo la loro analisi poi, la Digital Industry trasformerà anche i sistemi di logistica e di stoccaggio delle merci.

Anche per quanto riguarda gli aspetti negativi, si fa riferimento alle singole aziende, le quali non possono più godere dei vantaggi comunque importanti che derivano dal processo di globalizzazione e di delocalizzazione, si perdono infatti diverse opportunità che per anni hanno contraddistinto l'economia mondiale. Se quanto detto risulta abbastanza scontato, il principale svantaggio del reshoring è però l'enorme costo associato allo spostamento delle operazioni di produzione da un paese all'altro. Per le aziende medio-grandi, questo è un compito che richiede un'attenta pianificazione e gestione logistica. Se la transizione non viene eseguita con attenzione, il costo iniziale del reshoring può superare seriamente qualsiasi beneficio. Per questo motivo, molte aziende richiedono specialisti e consulenti di reshoring per aiutare a pianificare ed eseguire la transizione. Allo stesso modo, le aziende subiranno un generale aumento iniziale dei costi di produzione dovuto principalmente al maggior costo del lavoro. In linea con quanto riportato poc'anzi, se i materiali e le risorse necessarie per la produzione devono essere acquistati all'estero e spediti, ciò potrebbe avere un effetto negativo netto su entrambe le economie. Ad esempio, se la tua attività si basa sulla produzione di prodotti in bambù, potrebbe avere senso che le operazioni rimangano nell'Asia orientale, dove è disponibile un'eccedenza di materiale a basso costo. Per questo motivo bisogna valutare con grande razionalità e diligenza prima di effettuare operazioni di questo tipo.

Aspetti positivi o negativi a parte, mettendo a confronto le principali caratteristiche delle aziende che hanno deciso di implementare strategie di

¹¹ Plenifer è una delle poche boutique d'investimento al mondo, e la sola in Italia, dedicata esclusivamente a fondi svincolati dal benchmark costruiti secondo un approccio multi-strategy.

reshoring con quelle di chi ha più semplicemente rilocalizzato senza rientrare a casa o di chi non ha proprio mai spostato la produzione all'estero, emergono alcune interessanti differenze. Innanzitutto, la scelta iniziale di delocalizzazione all'estero della produzione era stata basata principalmente sulla ricerca di minori costi. In secondo luogo, i progetti di innovazione che vengono implementati dedicano un'attenzione particolare alla riduzione dell'impatto ambientale dei prodotti e dei processi ed al miglioramento delle condizioni di lavoro. È poi importante sottolineare che il principale ostacolo all'innovazione è rappresentato dalla mancanza di finanziamenti mentre la dotazione di risorse umane interne è considerata adeguata. In ultimo, con riferimento alle politiche industriali che potrebbero favorire ulteriori fenomeni di reshoring, si evidenziano in particolare la riduzione del cuneo fiscale e la semplificazione burocratica.

Si può notare facilmente che in generale, sono decisamente in superiorità numerica i vantaggi rispetto alle possibili criticità. Molte aziende stanno quindi rapidamente realizzando fino a che punto hanno sottovalutato i rischi della produzione all'estero. Molte di loro cercheranno di porre fine alla loro produzione in giro per il mondo. Di conseguenza, è probabile che lo spostamento verso la rilocalizzazione acceleri rapidamente nei prossimi mesi e anni a ritmo esponenziale. Dunque, nel prossimo futuro, la parola d'ordine per le aziende sarà sempre più reshoring.

2.5 Il reshoring in Europa

Numerose ricerche affermano che nell'ultimo ventennio a livello mondiale sono stati registrati circa 1.430 casi di reshoring. Una media di 70 casi all'anno. In questa tendenza l'Europa è al primo posto con il 58% dei casi di reshoring, seguita dagli Stati Uniti (32%) e a seguire con grande distacco da tutti gli altri paesi. Diversi studi hanno analizzato il fenomeno della rilocalizzazione in Europa. Una delle ricerche di maggiore interesse è stata

realizzata nel periodo 2015-18 dall'European Reshoring Monitor¹² creato dalla collaborazione tra Eurofound e un gruppo di ricercatori di varie università italiane per monitorare i casi di reshoring in Europa e nell'area EFTA. Questa è una ricerca fatta prima della doppia crisi pandemia e guerra, la quale ha chiaramente ampliato il fenomeno. Purtroppo, non sono ancora presenti analisi dettagliate fatte nell'ultimo anno, queste verranno senza dubbio sviluppate in questi anni dove sicuramente i numeri di casi di rilocalizzazione saranno elevatissimi. In ogni caso, nel corso di questo progetto sono stati registrati 253 casi di reshoring e, vi sono stati 46 casi nell'UE nel 2018, mentre il 60% del totale nel 2016 e nel 2017. Nel periodo oggetto di analisi, tra tutti i paesi europei, Francia, Regno Unito e Italia hanno registrato il numero maggiore di rimpatri di produzioni. Se si considerano invece i paesi nei quali erano state delocalizzate le produzioni poi oggetto di reshoring, come facilmente prevedibile, la Cina rappresentava il 30% dei casi. Interessante anche il dato sull'India che rappresentava il 6% dei casi così come la Polonia, la Germania invece si collocava a un livello di poco inferiore. Per quanto concerne le strategie di rilocalizzazione, sembra che le aziende preferiscano effettuare tali pratiche direttamente nel loro Paese d'origine (backshoring) piuttosto che in un Paese vicino.

¹² Nassimbeni G., Sartor M., Wan L., Ancarani A., Di Mauro C., Mascali F., Barbieri P., Di Stefano C., Fratocchi L., Lapadre L., Orzes G. (2015–2018) - *Future of manufacturing in Europe, Reshoring in Europe: Overview*, Eurofound

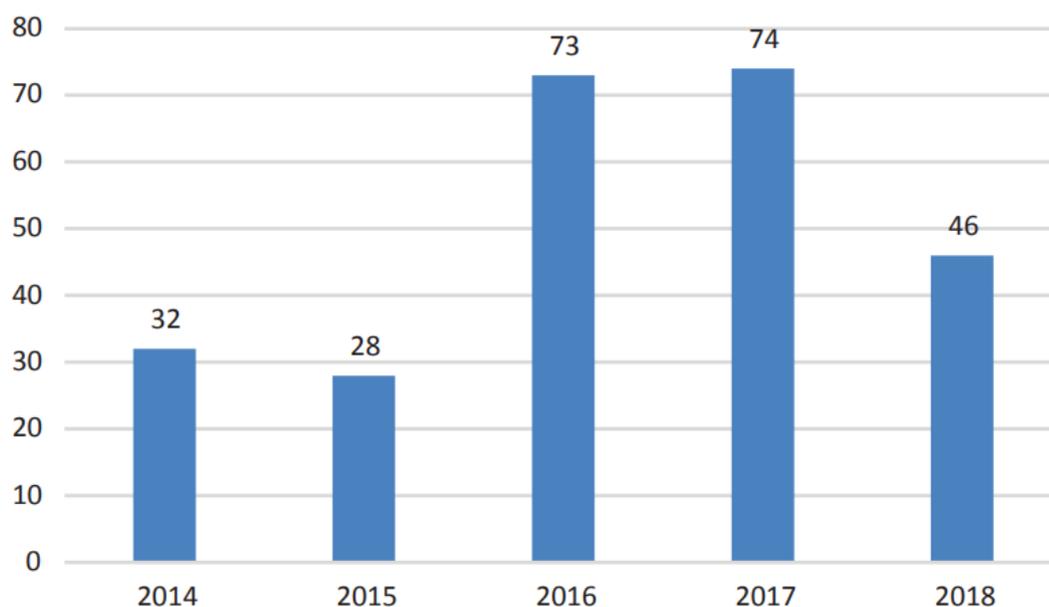


Grafico 3 – casi di reshoring in UE per anno – Fonte: Reshoring in Europe: Overview 2015–2018

L'area europea si compone di diversi Paesi e pertanto, se considerata nel suo complesso, il numero di casi di reshoring potrebbe risultare più ampio vista la presenza di progetti intra-europei. Le elaborazioni del **Centro Studi Confindustria** (su banca dati Fratocchi et al) sono un po' più generali ma ricoprono un periodo più lungo, queste infatti ci dimostrano che nel periodo 2000-20 i casi di reshoring in Europa erano stati 833 e sembra utile rilevare che tra le aree ove erano state precedentemente delocalizzate le produzioni poi rimpatriate, l'Asia rappresentava la principale area (380) seguita però dall'Europa stessa (362), a conferma del fatto che in un'area come l'Europa hanno una certa rilevanza anche i fenomeni di reshoring interni. Le altre aree come Africa e Medio Oriente, America centro meridionale e Oceania hanno avuto un'importanza ed un impatto decisamente minore. Se si considera poi il saldo netto delle rilocalizzazioni per Paese, nel periodo 2000-20 gli stessi autori stimano che il saldo netto per Francia (151) e Italia (143) sia il più alto tra i Paesi dell'UE andando a confermare la ricerca svolta dall'Eurofound, mentre Germania e Spagna registrano un saldo positivo, ma inferiore e pari a circa 50, seguite da Svezia e in misura minore Norvegia, Danimarca, Olanda e Finlandia. Diversi Paesi europei registrano un saldo negativo, tra i quali:

Slovacchia, Portogallo, Repubblica Ceca e in particolare Polonia, Paesi a minor reddito verso i quali vi sono state numerose delocalizzazioni, ma anche un Paese ad alto reddito come l’Austria registra un saldo netto leggermente negativo.

(Numero di casi di *reshoring*, 2000-2020)

Macro regione di destinazione	Macro regione di origine							Totale attività manifatturiere riacquisite
	Europa	Nord America	Asia	Oceania	Africa e Medio oriente	America centro-meridionale	n.a.*	
Europa	362	24	380	1	34	7	25	833
Nord America	39	54	354	1	6	3	9	466
Asia	9		111				1	121
Oceania			7					7
Africa e Medio oriente	3							3
America centro-meridionale								
n.a.*								
Totale attività manifatturiere perse	413	78	852	2	40	10	35	1.430

Grafico 4 – numero di casi di reshoring 2000-2020 – Fonte: Confindustria, centro studi, Roma.

Tornando ad analizzare il report dell’Eurofound si possono trovare alcuni esempi concreti molto interessanti per comprendere da vicino le dinamiche di un fenomeno in grande crescita già prima della pandemia.

Un primo esempio è relativo all’azienda Premier Is, ovvero un caseificio danese specializzato in gelati fondato nel 1933. Nel 2017 ha acquistato il suo concorrente danese Hjem Is e ha deciso di riorganizzare il suo stabilimento concentrando le attività di produzione in patria precedentemente situate in Danimarca e anche in Germania, Irlanda, Svezia, Slovenia e Polonia. La decisione di rilocalizzare la funzione di produzione è stata presa anche per garantire la qualità e la sicurezza degli alimenti. A seguito di questa decisione, l’azienda ha aumentato il numero di dipendenti nello stabilimento di Thisted di circa il 20%.

Un secondo esempio arriva dalla Francia. Kapsys è un’azienda francese fondata nel 2007 che opera nei settori dell’intelligenza incorporata e delle tecnologie vocali. In particolare, progetta e vende dispositivi digitali di mobilità e comunicazione per anziani e ipovedenti. Nel 2017, l’azienda ha

deciso di trasferire la produzione dalla Cina alla Francia. La scelta è stata dettata da diverse motivazioni, tra cui la scarsa qualità del prodotto, i lunghi tempi di consegna e i crescenti costi di trasporto dagli stabilimenti cinesi, tutti motivi che vanno a confermare ed impreziosire l'analisi delle cause e motivazioni vista precedentemente.

Il terzo esempio è quello della birra spagnola Brava. La Brava Beer è un'azienda produttrice di birra spagnola che in passato ha deciso di localizzare la propria attività produttiva nella Repubblica Ceca. Nonostante questo, ha sempre utilizzato ingredienti provenienti dalla zona di Girona (vicino a Barcellona) e ha utilizzato una ricetta tradizionale. A partire da febbraio 2019 però, l'azienda ha deciso di ricollocare le attività produttive dalla Repubblica Ceca alla Spagna, investendo 8-10 milioni di euro in un nuovo impianto entro il 2023. La decisione è stata presa perché i principali mercati dell'azienda sono Girona e Barcellona, anche se esporta i suoi prodotti anche in Australia e in Francia. I risparmi sui costi di trasporto sono quindi notevoli e irrinunciabili.

Un ultimo esempio analizzato dal report di Eurofound, uno dei tanti esistenti, è quello dell'azienda Roy Lowe & Sons. Si tratta di un'azienda a conduzione familiare fondata nel 1996 nel Regno Unito. L'azienda ha prodotto calze nel Regno Unito fino al 2006. A quel punto ha deciso di delocalizzare le attività produttive in Cina, Turchia e India per ridurre i costi di produzione. Nel 2013, l'azienda ha lanciato un nuovo marchio (SockMine) per le sue linee di calze tecniche, sportive, da tempo libero e da lavoro. Ha deciso di sfruttare l'etichetta "Made in UK". Pertanto, ha riorganizzato alcune attività produttive e le ha riportate nel suo vecchio stabilimento di Sutton-in-Ashfield. Tra il 2013 e il 2017, l'azienda ha riorganizzato circa il 10% dell'intera produzione. Tra le altre motivazioni del reshoring dichiarate dall'azienda: qualità del prodotto, tempi di consegna, tutela dell'innovazione e la co-localizzazione delle attività di R&S e produzione.

Aldilà di questi esempi, il reshoring ha preso piede in tutto il mondo e riguarda sia le piccole che le grandi aziende, anche quelle più note come ad esempio Adidas. La nota azienda tedesca specializzata in calzature sportive, nel corso degli anni '80, aveva delocalizzato gran parte della produzione in

Cina. Uno dei principali concorrenti dell'azienda, Nike, ha però recentemente deciso di produrre scarpe con un sistema robotizzato. Adidas sta seguendo l'esempio e ha deciso di adottare una strategia simile, riportando parte della produzione a casa e aprendo il primo impianto robotizzato proprio ad Ansbach, nella Germania meridionale. Questa mossa ha previsto la creazione di 160 nuovi posti di lavoro nel sito di produzione tedesco, che richiedeva manodopera altamente qualificata per la manutenzione dei robot, la quale non era presente nel territorio cinese. Un altro caso di azienda nota a livello mondiale è quello di Volvo. Volvo è una casa automobilistica con sede in Svezia che produce nei suoi stabilimenti sparsi tra Europa, Cina e Stati Uniti. Nel luglio 2018, l'azienda ha deciso di trasferire dalla Cina alla Svezia la produzione della Volvo XC60 destinata al mercato statunitense. Più precisamente, la produzione è stata spostata nello stabilimento di Torslanda che già assemblava il prodotto per il mercato europeo. La decisione di trasferimento è stata la conseguenza dei dazi imposti dagli Stati Uniti sulle importazioni cinesi di prodotti automobilistici. Quello di Volvo, oltre ad essere un esempio ben noto e anche uno dei tantissimi casi di rilocalizzazione che si stanno verificando nel nord Europa, in particolare in Svezia e Danimarca.



Figura 6: il ritorno in Europa – fonte: il Sole24Ore.
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/06/01/reshoring-globalizzazione-pandemia/>

Tutti questi esempi concreti hanno confermato pienamente tutta l'analisi svolta in merito alle motivazioni che portano le aziende a puntare sul reshoring. Prima o dopo la pandemia le cause rimangono più o meno le stesse, ovviamente a cambiare sono i numeri. In qualsiasi periodo, i dati hanno chiaramente espresso che l'Italia è uno dei paesi con maggior numero di rilocalizzazioni all'anno, in particolare guidate dal marchio Made in Italy. Nel prossimo capitolo si andrà appunto ad analizzare il fenomeno fin qua descritto, specificatamente per il caso italiano.

Capitolo 3. Il reshoring in Italia

3.1 Un paese protagonista delle Global Value Chain

Come tutti i paesi occidentali, anche l'Italia è stata caratterizzata per anni da grandi operazioni di globalizzazione dove le aziende sfruttarono i vantaggi e le opportunità offerte dalle GVC. Come già sottolineato più volte, l'importanza delle catene globali del valore nel quadro mondiale è aumentata dagli anni Novanta in poi. Questo in particolare grazie al progresso tecnologico, che ha permesso di rendere più semplice il trasferimento di parte dei processi produttivi all'estero, e la diminuzione dei costi di trasporto, nonché grazie alla riduzione delle politiche di protezionismo.

Un'analisi dell'Asian Development Bank, ripresa anche nel report "l'Italia nelle Catene Globali del Valore¹³", mostra il peso che i vari paesi hanno sulle catene del valore. I primi paesi per peso sulle catene del valore, sommati, costituiscono circa il 50% del volume totale. Il dato è riportato sia per l'anno 2010 che per il 2019, per vedere l'evoluzione o l'involuzione. In linea con la classifica dei maggiori esportatori, Stati Uniti, Germania e Cina sono i primi anche nel commercio all'interno delle CGV, con un peso rispettivamente dell'8,1%, 7,8% e 6,9% nel 2019. In mezzo a questi colossi mondiali, nello stesso anno, ovvero prima della pandemia, l'Italia si posizionava undicesima, con un'importanza pari al 2,5% sul totale commerciato in GVC a livello mondiale. Da notare come questo peso non si discosti di molto dal valore di Singapore e del Belgio, che hanno però un ruolo particolarmente significativo per le catene del valore, a causa della loro posizione strategica nella logistica del commercio internazionale.

¹³ Giovannetti G., Marvasi E. (2021), *L'Italia nelle Catene Globali del Valore*, Fondazione Manlio Masi, Roma.

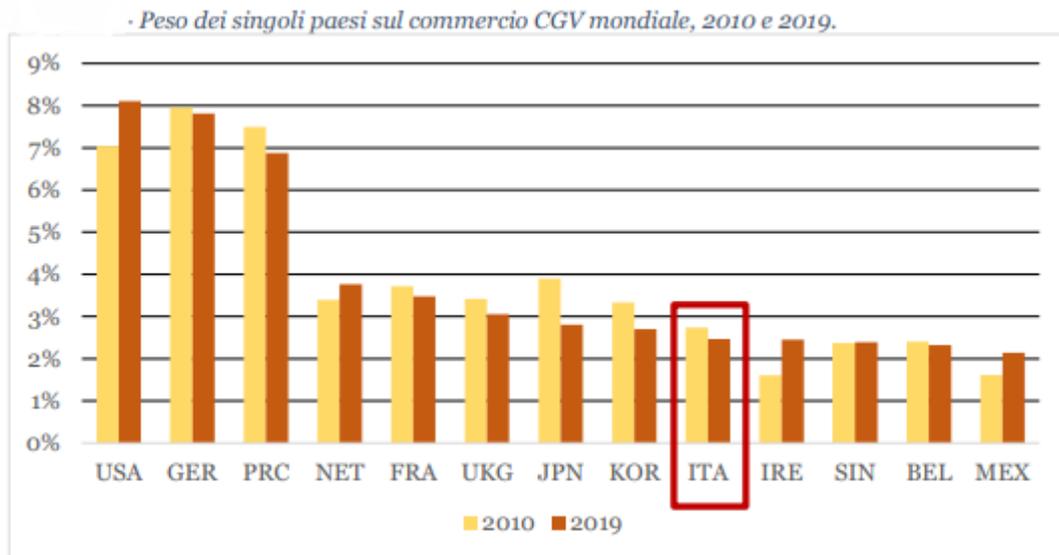


Grafico 5 - rapporto tra il commercio legato alle GVC di un paese e il commercio mondiale nelle GVC – Fonte: Asian Development bank. https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2021/08/Fondazione%20Masi_Italia%20nelle%20Catene%20globali%20del%20valore.pdf

Se si analizza la stessa grandezza ma in una prospettiva temporale, verificando quindi il peso di ciascun paese sul commercio legato alle CGV per tutti gli anni dal 2010 al 2019 (anni presi di riferimento nello studio dell'Asia Development bank), si riscontra un andamento eterogeneo tra paesi. Nel 2010 la quota di mercato italiana era del 2,7% e l'andamento è stato sempre decrescente negli ultimi anni, probabilmente a causa dell'aumento dell'importanza della Cina nel commercio internazionale. Si nota tuttavia una leggera ripresa nel 2019, appena prima della pandemia dove chiaramente gli andamenti sono totalmente cambiati prendendo una netta piega verso il basso.

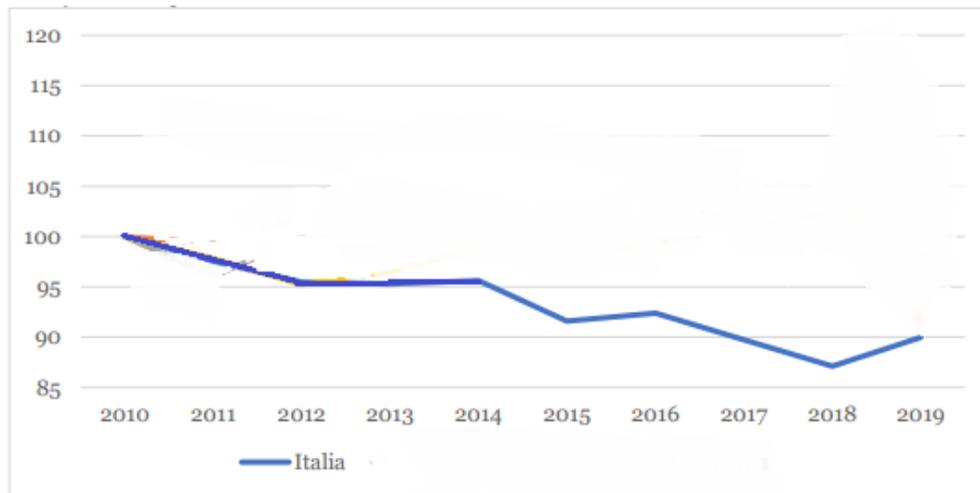


Grafico 6 - Andamento Italia nel commercio CGV mondiale con dato di partenza posto uguale a 100 – Fonte: Asian Development bank. https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2021/08/Fondazione%20Masi_Italia%20nelle%20Catene%20globali%20del%20valore.pdf

La stessa analisi si è poi concentrata sulla partecipazione dei vari paesi alle GVC, comprendendo ovviamente anche l'Italia. A differenza del peso sul commercio mondiale delle GVC, la partecipazione di ogni paese è calcolata come rapporto tra il volume di esportazioni legate alle catene globali del valore e le esportazioni totali del singolo paese, ed è una misura di quanto le catene del valore siano importanti per un'economia. Grazie a questa analisi è quindi possibile guardare come l'Italia si posiziona nel mondo come partecipante alle GVC. Nel 2019 l'Italia si posizionava nona in questa importante classifica dietro a importanti paesi come ad esempio il Belgio, il quale ricopre un ruolo particolare all'interno del commercio internazionale in quanto nodo logistico cruciale. Dal 2010 al 2019 la partecipazione alle GVC dell'Italia è aumentata lentamente ma con costanza. È incontestabile che le catene globali del valore erano già in un periodo di difficoltà ancora prima della crisi pandemica, ciò nonostante, da questa analisi si può comunque notare che l'Italia rimaneva una delle nazioni più partecipanti in questo senso. Proprio da circa un decennio però, in Italia come nel resto del mondo, la diffusione delle catene globali del valore ha rallentato. In primo luogo, si sono ridotti gli spazi sia per un ulteriore calo delle barriere tariffarie sia per un ulteriore incremento della frammentazione della produzione. La crisi pandemica e la guerra in Ucraina

hanno rallentato ulteriormente questo processo e, al contrario, hanno dato nuova linfa alla possibilità di rimpatrio di attività produttive prima localizzate all'estero.

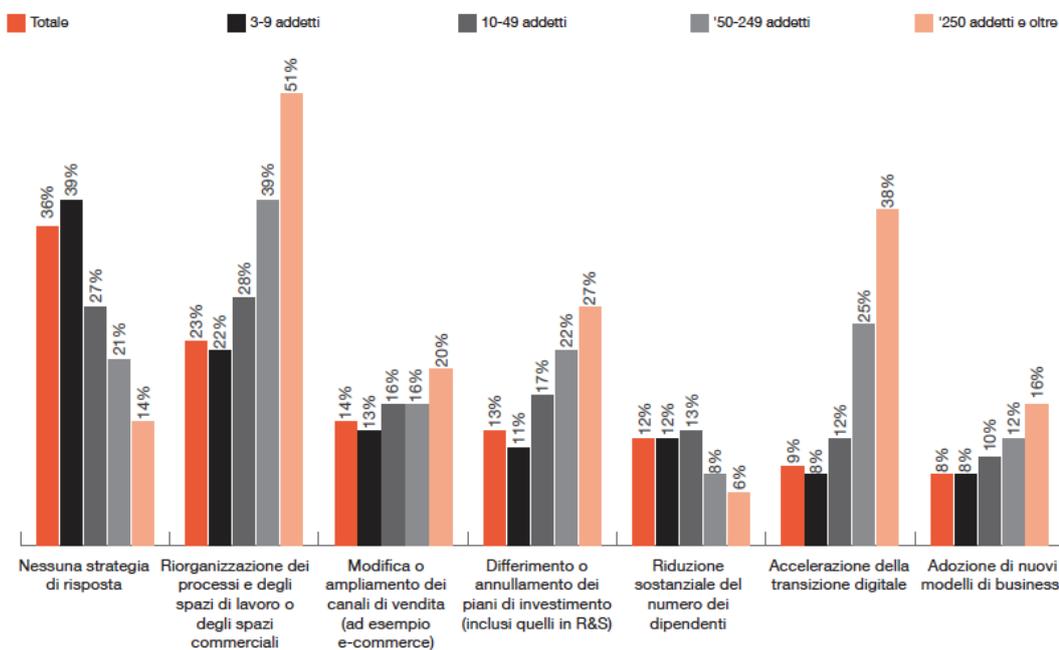
3.2 Il reshoring in Italia

Il Covid-19 e la guerra hanno quindi colpito l'economia mondiale in una fase storica in cui la diffusione delle catene globali del valore aveva già superato da anni il punto di massima crescita. La stagnazione della diffusione delle GVC è stato, almeno in parte, un fenomeno naturale e atteso, risultato dell'avvenuta transizione da un equilibrio, quello degli anni '70, a un altro, quello post crisi del 2008. Il primo, caratterizzato inizialmente da elevate barriere al commercio, una bassa frammentazione del processo produttivo e una contenuta integrazione dei paesi emergenti nell'economia mondiale. Il secondo, all'opposto, da un processo produttivo suddiviso in numerose mansioni, localizzate geograficamente in paesi anche molto distanti, un basso livello di barriere al commercio e un maturo grado di integrazione delle economie emergenti, in particolar modo della Cina.

Negli ultimi anni le tensioni geopolitiche hanno contribuito a frenare i processi di integrazione internazionale, per effetto della maggiore incertezza sulle politiche commerciali. In questo contesto di rallentamento, l'arresto della produzione in molti paesi a seguito dello shock pandemico ha messo in luce la fragilità delle catene di approvvigionamento estese su più paesi. ("Bilancio 2020 - Assilea") Pertanto, anche in Italia molte aziende hanno deciso di riportare a casa alcune o tutte le fasi di produzione. In realtà in alcuni casi, è possibile assistere a casi di più semplice **avvicinamento** delle catene produttive all'Europa. Per alcuni settori, più che di reshoring, dunque, si potrebbe parlare di "nearshoring", cioè di approvvigionamenti nei paesi vicini, anche se il termine più in voga del momento è **friendshoring**. In realtà, come visto anche in precedenza, i due termini non sono perfetti sinonimi. Il friendshoring si tratta di rilocalizzare in paesi amici, che condividono il sistema di valori e l'allineamento geopolitico mentre il nearshoring vuol dire

effettivamente spostarsi in un posto più vicino al mercato nazionale per ridurre problemi di logistica e di costi di trasporto. Che si tratti di re, friend o near, la cosa certa è che anche in Italia il trend del momento è quello di abbandonare politiche di globalizzazione facendo passo indietro. Tornare a casa per cercare di dare nuova linfa e un futuro più roseo alle produzioni di origine italiana che da anni erano disperse in giro per il mondo, con il rischio di perdere le proprie radici e nel peggiore dei casi di fallire definitivamente. Per anni il rischio di rimanere distanti era sostenibile anzi, era anche redditizio, ora invece è a tutti gli effetti pericoloso e infattibile. La scelta che molte aziende stanno prendendo è quella di tornare in Italia o per lo meno il più possibile vicino, visto che, ora come ora, la necessità è quella di avere una supply chain corta. A favorire questo processo intervengono in gioco anche le nuove tecnologie e le nuove modalità di lavoro. Un'azienda su due sta accelerando i processi d'automazione e rendendo il lavoro da casa una modalità permanente. Un primo passo è stato compiuto grazie ai finanziamenti previsti dal piano Industria 4.0, che sarebbe opportuno rilanciare e potenziare, insieme ad ulteriori incentivi che favoriscano l'innovazione e gli investimenti in R&S.

Strategie di risposta alla crisi adottate (% per classe dimensionale)



Fonte: «Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19» - Istat, 15 giugno 2020

Grafico 7: strategie di risposta alla crisi adottate – Fonte: Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19, Istat, 15 giugno 2020

Come si evince dal precedente grafico, già a giugno del 2020, quindi a ridosso del termine della prima ondata di covid, alcune aziende italiane avevano deciso di riorganizzare i processi, gli spazi di lavoro, di cambiare i canali di vendita e più in generale di riorganizzare la propria attività produttiva. Ad oggi sono passati altri due anni decisamente difficili e il numero di aziende che decidono di utilizzare strategie di rilocalizzazione in risposta alla crisi sono sempre di più, a discapito di altre realtà (sempre meno) che invece rimangono impassibili. Come già anticipati nei capitoli precedenti, il fenomeno del reshoring esiste da diversi anni, era pronto per ingrandirsi e sta prendendo piede proprio a seguito della recente crisi. Un'indagine effettuata nuovamente dall'Istat sul trasferimento all'estero della produzione nel periodo 2015/2017, ci mostra che nei tre anni presi in esame solo il 3,3% delle medie e grandi imprese italiane ha trasferito all'estero attività o funzioni che prima erano svolte in Italia, contro il 13,4% del periodo 2001/2006, momento di grande espansione della globalizzazione. Inoltre, le aziende che, nello stesso periodo, hanno delocalizzato attività sono state circa 700 e sono prevalentemente

aziende industriali e anche di servizi. Questo a confermare ancora una volta che le GVC erano in crisi già da qualche anno, come una bolla che stava crescendo troppo e che prima o poi avrebbe dovuto scoppiare. Al contrario, già prima della pandemia, e quindi sempre in quel triennio di analisi, sono state oltre mille le imprese, che hanno scelto di dar vita ad outsourcing di attività o funzioni aziendali precedentemente svolte all'interno, ma localizzandole in Italia. Di questi mille casi, almeno trecento rappresentano investimenti in outsourcing che rientrano dall'estero e quindi possono essere catalogate in un certo senso come operazioni di *back reshoring* da parte di gruppi italiani. Un numero da sottovalutare che fa capire una tendenza che stava prendendo piede già da qualche anno. Un'altra analisi interessante che ci restituisce un quadro del fenomeno "pré pandemico" viene dall'analisi del rapporto di Eurofond *Reshoring in Europe 2015/2018* in cui l'Italia, con 39 casi certificati, è seconda in Europa soltanto all'Inghilterra (con 44 casi). Considerando che nel periodo 2014/2019 nel paese tricolore si contano circa 120 casi, è evidente che il *reshoring* stava assumendo una dimensione significativa e che, durante il periodo odierno di crisi sarebbe aumentato ancor di più e così è stato. Prima di vedere numeri ed esempi recenti è però fondamentale fare ancora un po' di chiarezza per quanto riguarda la situazione italiana degli ultimi decenni, questo per capire come si è arrivati a questo punto.

Negli ultimi anni, prima dello sviluppo di fenomeni strategici di rilocalizzazione, le motivazioni che hanno portato a delocalizzare all'estero e quindi a puntare sulla globalizzazione, sono state come già visto, la riduzione del costo del lavoro, giudicata molto importante dal 62,2% (dati Istat) delle imprese e superiore alla riduzione di altri costi di impresa secondo il 48,8%. Dalle varie analisi effettuate si evince però che oggi, proprio la variabile costo del lavoro, che aveva condizionato e favorito la maggior parte delle delocalizzazioni, non costituisce più da sola un elemento determinante nella decisione delocalizzare oltre frontiera, anche per la difficoltà di espatriare la manodopera Made in Italy necessaria a garantire gli standard produttivi italiani, rendendo quindi impossibile ed impensabile pensare di poter riproporre all'estero qualità e l'unicità del Made in Italy con un costo del lavoro molto più contenuto e con lavoratori decisamente meno qualificati. In aggiunta

a questo, la stessa manodopera estera inizia in realtà a costare anche troppo ma senza aumentare la qualità del lavoro. Una recente analisi della Università di Udine ha individuato che proprio l'aumento dei costi di produzione all'estero (come, ad esempio, la forza lavoro dei paesi asiatici e dell'Europa dell'est che ha iniziato a organizzarsi sindacalmente facendo aumentare esponenzialmente i costi) assieme ai tempi troppo lunghi delle consegne e i conseguenti costi di trasporto sono tra i principali fattori che favoriscono il reshoring e che hanno messo a dura prova le catene globali del valore. Sono tutti concetti già ripetuti e che valgono per l'Italia e in generale per tutto il mondo, nonostante questo è comunque importante ribadirli. Prima di arrivare alla situazione odierna, paesi come l'Italia hanno puntato forte sulla globalizzazione e sulla delocalizzazione, poi qualcosa è cambiato e con la nuova grande crisi, sempre più aziende stanno decidendo di rilocalizzare, abbandonando quella strategia di dispersione in giro per il mondo che per anni ha caratterizzato l'economia mondiale.

Come detto, anche in Italia la parola reshoring e quindi processi di questo tipo esistevano già prima della pandemia, si tratta di alcune aziende che decidevano di riportare alcune fasi produttive nel proprio paese o nei paesi limitrofi magari a seguito di un periodo di difficoltà o per via delle varie cause che sono già state elencate e spiegate. Non per altro già la crisi del 2008 aveva messo a dura prova la sopravvivenza di alcune realtà italiane disperse nel mondo, molte aziende però in quegli anni decisero di attuare altre strategie per superare un momento di difficoltà, solo in parte riportarono la produzione a casa. Oggi invece stiamo assistendo ad un aumento davvero importante, quasi esponenziale di questo fenomeno. Prima la pandemia e poi la guerra in Ucraina, entrambi questi disastrosi eventi hanno fortemente penalizzato il territorio italiano e di conseguenza tutta la filiera economica.

Come ben sappiamo, ad inizio 2020 la pandemia è arrivata con grande sorpresa e in un tempo rapidissimo si è diffusa in tutto il mondo conseguenze gravissime anche su tutta l'economia dei vari paesi. L'Italia è senza dubbio uno dei territori che ha sofferto maggiormente questa prima fase, in quanto è stato uno dei primi paesi a dover attuare politiche prevenzionistiche come il confinamento obbligatorio e la chiusura immediata di tantissime attività.

Questo ha messo a dura prova quasi tutte le aziende che hanno dovuto inventarsi nuovi modi di lavoro e trovare nuove vie per arrivare ai clienti finali, per alcune di esse però risultava quasi impossibile riuscire a mandare avanti le fasi produttive per via della mancanza di forza lavoro. Di tutte le aziende, quelle che hanno sofferto maggiormente sono quelle che avevano delocalizzato molte attività in Cina, ovvero il paese con più restrizioni e con più vincoli. Il blocco imposto dal governo alla popolazione italiana ma anche negli altri paesi del mondo, per appiattire la curva dei contagi ha colpito il pianeta come un meteorite improvviso, portando l'economia globale ad affrontare la peggiore crisi dai tempi della Seconda guerra mondiale. A partire da gennaio 2020, l'impatto della pandemia è passato da essere esclusivamente localizzato e incentrato sulla Cina, che ha comunque portato di per sé tantissimi problemi sulle catene di fornitura mondiali, ad espandersi rapidamente in tutto il resto del globo, prima di tutti proprio in Italia. Si è così assistito ad una recessione globale senza precedenti nei primi due trimestri del 2020 che ha colpito qualsiasi tipo di economia. Questa situazione è stata seguita da una piccola ripresa a partire dalla seconda parte dell'anno, con una riapertura delle economie mondiali e dei vari settori a mano a mano che sono state allentate le misure di confinamento. Questo periodo di relax è stato però turbato nuovamente da nuovi lockdown a fine 2020 e persino nel 2021 in particolare in Cina, con aperture e chiusure continue che hanno portato allo stremo diverse aziende.

Come se non bastasse, a febbraio 2022, a complicare le cose è stato lo scoppio definitivo della guerra tra Russia e Ucraina, la quale, oltre a enfatizzare alcuni fenomeni già in corso, ha indotto un ulteriore shock economico-finanziario. Questa si è presentata in un periodo di grande recessione, dove le aziende stavano cercando di ripartire, e dove a livello globale si sono manifestati diversi segnali di shock di offerta, a causa della forte ripartenza dell'economia dopo la pandemia quali mancanza di materie prime, difficoltà a reperire manodopera, colli di bottiglia nelle filiere produttive internazionali. Le nuove tensioni geopolitiche hanno chiaramente peggiorato la situazione, in particolare aumentando i prezzi energetici di gas e petrolio e dei beni agricoli, aumentando la difficoltà nel reperimento di materie prime e

materiali, incrementando l'incertezza e quindi intaccando anche gli investimenti. Il tutto è condito da uno scenario di rischio e incertezza che non ha assolutamente una scadenza prefissata.

La pandemia e la guerra hanno quindi senza dubbio favorito la ricerca di strategia distanti dalla globalizzazione. Per fare un esempio concreto e numerico, secondo un'analisi di Met, compiuta su un panel di 24mila imprese, nel 2019, prima della pandemia, l'11,2% delle aziende italiane era pienamente inserito nelle catene globali del valore, mentre a gennaio di quest'anno; dunque, poco prima della crisi ucraina è sceso al 9,4 per cento, in questi mesi sta scendendo ulteriormente. Questi shock, interni ed esterni, stanno portando a una rapida accelerazione di tendenze quali il reshoring, che avevano già avuto inizio prima del 2019. Come visto è con la crisi finanziaria del 2008-2009 che le prime aziende hanno iniziato a riportare nei loro paesi di origine le attività produttive precedentemente insediate in altri Stati. Tale strategia però ha iniziato a essere un fenomeno sempre più presente con le insicurezze portate dalla Brexit, dalle tensioni commerciali tra USA e Cina, dalla pandemia e, ora, dalla guerra Russia-Ucraina. Si può dunque affermare che l'Italia sta spingendo le aziende al rimpatrio delle loro attività produttive, in particolare grazie a politiche regionali. È il caso, ad esempio, dell'Emilia-Romagna e dello strumento di reshoring messo a disposizione delle imprese che ha "riportato a casa" aziende quali Giesse, Beghelli, Wayel e Piquadro. Tra i settori principalmente toccati sono la meccanica e la moda e si tratta principalmente di un rientro dall'Asia, nello specifico dalla Cina. Un altro interessante caso è quello del Friuli Venezia Giulia che tramite incentivi quali l'iniziativa "Rilancimpresa" sta attirando investimenti di quelle aziende che intendono ritornare in Italia investendo sul territorio e offrendo un ritorno in termini occupazionali. Gli esempi sono sempre di più e alcuni di questi verranno analizzati in seguito.

3.2.1 Le opportunità del reshoring e della nuova globalizzazione

Come si può evincere da quanto detto fino ad ora, la parola rilocalizzare è diventata così importante che persino Confindustria e i vari sindacati hanno deciso di discutere su temi inerenti al reshoring e sull'attrattività dell'Italia. Questi interventi sono stati raccolti e trascritti in un articolo molto interessante del quotidiano "il Foglio¹⁴". La situazione odierna di grande crisi sta accelerando la tendenza che era già in atto verso un'economia di prossimità – dice **Maurizio Marchesini**, vicepresidente di Confindustria per le filiere produttive e le medie imprese. Lo stesso M. Marchesani però ci tiene a sottolineare che in ogni caso, non siamo di fronte alla fine della globalizzazione e questo ragionamento va un po' a rispondere ad uno dei dubbi posti all'inizio della tesi. Secondo il suo pensiero critico, stiamo attraversando un periodo che potrebbe portare all'inizio di una nuova globalizzazione che premia la stabilità e l'affidabilità dei paesi nei rapporti economici e commerciali con gli altri paesi, non siamo quindi vicini ad un passaggio secco e radicale ma al contrario siamo in una fase di lenta transizione. In ogni caso, al di là che si tratti di reshoring, backshoring o friendshoring, questo fenomeno ha, secondo Confindustria, la possibilità di trasformarsi in una buona **opportunità** per l'Italia, a patto che vengano messe in campo politiche per rendere più forti le filiere produttive. In un periodo di grande difficoltà, strategie di questo tipo possono e devono essere interpretate come un'opportunità per rilanciare l'economia del paese. Allo stesso tempo però, il cosiddetto "ritorno a casa" dev'essere accompagnato da automazione e digitalizzazione che permettono quindi di realizzare gli stessi beni a prezzi concorrenziali sul mercato.

Lo stesso quotidiano ha analizzato com'è possibile realizzare tutto questo. un'idea concreta proposta dal viceministro Misiani ed esposta proprio sul Foglio è quella di utilizzare le otto Zone economiche speciali del Mezzogiorno come piattaforme per il reshoring ma a patto che queste zone

¹⁴ Marchesano M. R. (2022), *Re-shoring e investimenti in Italia: le opportunità della nuova globalizzazione. Un girotondo*, Il Foglio. <https://www.iffoglio.it/economia/2022/05/20/news/re-shoring-e-investimenti-in-italia-le-opportunita-della-nuova-globalizzazione-un-girotondo-4021721/>

siano connesse al mondo della ricerca e dell'Università che ne garantiscono un certo livello di conoscenze e competenze. Ovviamente rimane un'idea non realizzata, anche perché non sarebbe giusto escludere altre aree del paese che presentano condizioni favorevoli all'insediamento di nuove imprese. Confindustria ha dedicato diversi studi al tema delle catene del lavoro e delle GVC nonché al tema dell'attrattività, il quale è molto collegato. La domanda che si sono posti e che molti imprenditori si pongono è: "Cosa serve al nostro paese per essere attrattivo?" la risposta che provano a dare è che ci vorrebbe un'offerta nazionale, intesa come base di conoscenze tecnico-produttive e rete di fornitura ad esse associata, in grado di intercettare la domanda di produzione di rientro dall'estero, e condizioni economiche vantaggiose per le imprese multinazionali collocate a valle delle filiere. Ovviamente il ritorno in Italia prevederebbe la riapertura delle varie catene di montaggio che negli anni erano state delocalizzate, in particolare delle produzioni ad alta intensità di lavoro ma a basso valore aggiunto e che, quindi, rendevano poco convenienti gli investimenti delle imprese. Ci sono alcuni settori che sono a tutti gli effetti delle vere eccellenze dell'Italia, alcune di queste aziende potrebbero essere in grado di competere sul mercato globale e allo stesso tempo di avere il controllo dell'intero processo sul territorio nazionale. Il reshoring non è di certo una novità per l'Italia, in passato dei casi, seppur sporadici, ci sono già stati, i numeri in merito sono già stati presentati. La grande differenza è che, se un tempo i casi erano limitati e ben definiti, oggi c'è un'emergenza vera e propria e per questo motivo, è fondamentale da parte del governo intervenire con assistenza tecnologica e agevolazioni fiscali per incentivare ed aiutare piccole, medie e grandi aziende che decidono di intraprendere questa strategia, la quale porta diversi benefici al territorio nazionale.

Uno dei problemi legati al reshoring però, è che, come giusto, la differenza tra il costo della manodopera tra i paesi dove le aziende hanno delocalizzato e l'Italia, dovrebbe essere compensato in parte dall'automazione e in parte da sgravi fiscali. In realtà non è così, risulta impossibile ed impensabile poter offrire gli stessi salari di alcune zone del terzo mondo, quando in Italia si sta già di per sé attraversando una fase di assenteismo al lavoro a causa di stipendi già bassi in proporzione al costo della vita che invece

sta aumentando a dismisura. Questo è ancora uno dei problemi che blocca alcune aziende a tornare a casa, le quali hanno paura di non riuscire ad accontentare la richiesta dei lavoratori italiani e che non sono in grado di sostenere offrire stipendi in linea con il nuovo costo della vita.

Nonostante questo piccolo vincolo, nel mondo della finanza, abituato ad anticipare le tendenze, quella del reshoring viene considerata ormai una variabile già sul tavolo degli investitori finanziari. In un recente intervento sempre raccolto dal Foglio, **Antonio Amendola**, gestore azionario di AcomeA sgr, ha spiegato che le analisi delle catene di fornitura e la provenienza delle materie prime, sono un passo fondamentale delle analisi di investimento. Secondo A. Amendola essere sostenibile, concezione sempre più in voga, significa anche avere il pieno controllo delle proprie catene di approvvigionamento, conoscere chi sono i tuoi fornitori e se loro stessi attuano comportamenti sostenibili. Per far questo bisogna quindi per forza puntare sul reshoring o su strategia simili in maniera tale da avvicinare il più possibile tutte le fasi produttive, cercando quindi di superare il vincolo del costo del lavoro, la qualità si paga ma porta i suoi frutti.



Figura 7: Offshoring vs Reshoring – Fonte: Seregni M. (2017), *Il reshoring nel contesto italiano*, Dirigenti Industria. <https://dirigentindustria.it/industria/il-reshoring-nel-contesto-italiano.html>

Il reshoring dev'essere quindi visto come una grande opportunità sulla quale investire, esso consente di raggiungere i massimi standard di qualità dell'impresa, la quale riesce ad offrire il meglio per i propri clienti. Questo può essere detto con certezza poiché, rilocalizzando, si riesce ad attuare un controllo più diretto su tutta la filiera produttiva e così facendo, si può anche reagire più facilmente e più velocemente alle variazioni del mercato (contrazioni o espansioni). Come già detto infinite volte i grandi vantaggi della delocalizzazione si sono ormai ridotti e non rappresentano più un'opportunità per le imprese. Il reshoring porta con sé anche vantaggio dal punto di vista etico, cosa che la globalizzazione non aveva assolutamente. Questa strategia, infatti, svolge una presa importante anche su tutta l'opinione pubblica. Non si cerca più di vendere il miglior prodotto al prezzo più basso al cliente ma l'obiettivo è quello di vendere un prodotto di qualità, con grande trasparenza,

interamente o quasi fatto in Italia ad un prezzo accessibile ma non al ribasso. Molte aziende possono quindi puntare sulla tracciabilità, sulla sostenibilità e sulla qualità, per far questo bisogna per forza di cosa seguire direttamente l'intera produzione. Questo può essere un bene per l'azienda stessa ma anche per l'intera società. Inoltre, nell'implementare il reshoring tutti i processi aziendali (produzione, logistica, acquisti, distribuzione) vengono re-ingegnerizzati, grazie anche all'introduzione di nuove tecnologie. Rilocalizzare può quindi anche portare a benefici in questo senso, questo perché le nuove tecnologie e le innovazioni possono persino rendere preferibile il maggiore costo della manodopera, principale problema presentato nello scorso paragrafo. se non bastasse, accanto alla produzione ci potrebbero essere altre mansioni molto importanti come la R&S, l'amministrazione o la logistica, che porterebbero ad ulteriori nuovi investimenti e posti di lavoro. Molti governi come in parte anche l'Italia, proprio per questi motivi, hanno deciso e/o stanno decidendo di creare apposite leggi per incentivare il ritorno della produzione, con l'idea quindi di aumentare benessere sociale e soprattutto i posti di lavoro all'interno della propria nazione. Il reshoring dovrebbe quindi essere visto dalle aziende italiane e dallo stesso governo come un'opportunità per risollevare l'economia e non come un semplice piano di salvataggio o di fuga dalla globalizzazione.

3.3 L'importanza del Made in Italy

Come visto nei capitoli precedenti, si può affermare con certezza che l'Italia è uno dei paesi più attivi nel cercare di riportare le produzioni a casa. Sono numerose le motivazioni che spingono le aziende a compiere questa scelta importante. Una di queste motivazioni, forse la più importante per l'Italia, nonché motivazione in più che distingue il paese tricolore da tutti gli altri è senza dubbio la difesa e/o la riacquisizione del marchio "Made in Italy", fonte di grande qualità e autenticità che si può ottenere solo producendo interamente sul territorio italiano. Questa particolare motivazione merita una menzione e un'analisi più approfondita propria per via della sua importanza e

della sua peculiarità relativa all'Italia. Anche gli altri paesi hanno messo tra le motivazioni che portano al reshoring il fatto di produrre a casa propria per soddisfare certi standard di qualità, nessuno di questi però possono effettivamente puntare su un marchio prestigioso e conosciuto ovunque come il Made in Italy, si tratta di una vera e propria opportunità per provare a rilanciare l'economia delle aziende italiane, dalle pmi alle grandi aziende. Per certi versi si può effettivamente dire che lo stesso reshoring può essere un mezzo per salvare il Made in Italy.

Innanzitutto, il **Made in Italy**, in linea generale può essere definito come un'indicazione di provenienza che indica l'origine di un bene in base alle disposizioni comunitarie. In realtà, in maniera più emozionale, il Made in Italy può essere visto come un prestigio antico che si basa sulla creatività che sposa qualità ed inventiva. Grazie a questo in molti settori siamo riconosciuti in tutto il mondo per la qualità delle materie prime e delle eccellenze che vengono offerte sul mercato. Dal mondo della moda, dall'arredamento alle invenzioni e alle scoperte scientifiche, all'agroalimentare da sempre ci distingue nel mondo. È una legittima aspettativa dei produttori italiani veder valorizzata la propria creatività e capacità manifatturiera. È importante per le aziende italiane riuscire ad ottenere la certificazione. L'Italianità del marchio rilasciato contribuisce all'immediato riconoscimento del prodotto che se ne fregia e lo eleva in termini di qualità oltre che di immagine generale (KPMG¹⁵, censiva il Made in Italy quale terzo marchio al mondo per notorietà dopo Coca Cola e Visa). Da qualche anno è stato introdotto un nuovo strumento volto alla tutela dei prodotti che esauriscono tutto il processo di produzione all'interno del territorio italiano, ovvero il marchio 100% Made in Italy. Per ottenere questa certificazione di notevole importanza, soprattutto in un periodo di crisi come quello odierno, le aziende devono innanzitutto produrre interamente sul territorio italiano, seguendo quindi interamente tutte le fasi di produzione. Accanto a questo requisito imprescindibile, va prestata molta attenzione anche ad altri quattro temi:

¹⁵ KPMG è una rete di società indipendenti, presente in 147 paesi del mondo, con 219 mila professionisti, KPMG è leader a livello globale nei servizi professionali alle imprese.

1. **Qualità** – garantita da una tradizione antichissima e da una passione condivisa per l'arte, lo stile e le cose belle e fatte per bene. È una caratteristica tipica del nostro paese e tramandata di generazione in generazione e che solo producendo “in casa” si può veramente ottenere.
2. **Creatività** – serve ad attirare il mercato straniero grazie ad un apporto innovativo nella produzione dei prodotti. Gli articoli che vengono realizzati e venduti, infatti non devono essere tutti uguali, come quelli prodotti in serie, ma devono essere pezzi esclusivi, ognuno con una sua unicità.
3. **Artigianalità** – la produzione deve passare attraverso una manodopera qualificata e di alto livello, definita come vero e proprio artigianato.
4. **Sicurezza e affidabilità** – il nostro Paese è senza ombra di dubbio uno tra quelli con il più alto numero di prodotti controllati e protetti in tutta Europa e non solo. Chiaramente la garanzia di sicurezza e qualità dei veri prodotti italiani li rende più costosi.

Scavando un po' nella storia, si possono individuare due teorie ufficiali che spiegano la vera e propria nascita del Made in Italy: la prima molto semplicemente dice che, dopo la devastazione della Seconda Guerra Mondiale, il popolo italiano aveva bisogno di un nuovo modo per riscattarsi e riuscì a farlo proprio grazie alla creazione di questa denominazione; quindi, il marchio nacque per circostanze naturali e casuali. La seconda teoria, un po' più articolata è quella dell'evoluzione della cultura italiana. Questa indica che il Made in Italy nacque a seguito di un continuo sviluppo del senso estetico che viene portato e tramandato da anni ma in continuo cambiamento e soprattutto influenzato da tutto ciò che ci circonda. In realtà, a differenza da quanto si può immaginare, il marchio non è puramente nato a difesa dei prodotti italiani, bensì con l'intento opposto. Agli inizi degli anni Sessanta, infatti, alcuni paesi europei, tra cui Germania, Francia e l'Inghilterra, per difendere la loro produzione interna apponevano delle etichette sui prodotti stranieri, per indicare ai consumatori quali fossero quelli da evitare.

Con il passare del tempo i produttori italiani sono riusciti a trasformare questo isolamento in opportunità. Quello che all'inizio è nato come un handicap, si è rivelato essere una fortuna grazie alla quale l'Italia ne è uscita con un'identità ben precisa, diventando simbolo di creatività e qualità. Successivamente si è dovuta stabilire una normativa internazionale Ufficiale sul Made in Italy, la quale cita: “[...] sul piano internazionale, l'Italia aderisce all' Accordo di Madrid del 1981. Quest'ultimo sancisce l'obbligo di indicazione precisa ed in caratteri evidenti del paese e luogo di fabbricazione o produzione [...]” la normativa internazionale impone quindi l'obbligo di fornire al consumatore indicazioni chiare sulla provenienza del prodotto e soprattutto non ingannare mediante indicazioni false o fallaci sulla provenienza. Dalle varie teorie si percepisce la difficoltà nell'identificare la vera invenzione del termine, oggi però questo è diventato una vera e propria certificazione che dovrebbe essere protetta e tutelata, nonché sfruttata dalle aziende.

Se la storia insegna che l'Italia e le sue produzioni nascono e si contraddistinguono fin dai primi anni per la loro autenticità e qualità, si è visto anche che per anni, molte aziende hanno deciso di uscire dal paese e delocalizzare le produzioni in cerca di minori costi e nuove opportunità. Questa pratica, oltre ai vari problemi già presentati, nel caso dell'Italia, ha danneggiato anche il Made in Italy rendendolo più debole e meno presente. Molte imprese infatti hanno deciso di uscire dai confini sapendo benissimo di non poter ricorrere alla certificazione. Delocalizzare la produzione della propria azienda, in parte o totalmente, per molte aziende è stata spesso una strada praticata perché all'estero c'era l'opportunità di usufruire di benefit che qui in Italia non si ricevevano. Tuttavia, le piccole e medie imprese hanno fatica a superare questo periodo di intensi movimenti a livello mondiale. Le piccole produzioni di qualità hanno subito ingenti danni conseguenti all'evoluzione della società verso la globalizzazione e alla ricerca di minor costo. Fino a prima della pandemia questa tendenza era ancora in voga, in particolare fino al 2014/15 circa. Tra il 2009 e il 2015 c'è stato un aumento del numero delle partecipazioni all'estero delle imprese italiane pari al 12,7%, passando dalle 31.672 unità verso la fine del 2009 a quota 35.684 nel 2015 anno in cui pian piano la

globalizzazione ha iniziato ad accusare alcuni problemi e anno in cui il trend ha iniziato ad invertirsi vedendo numerose aziende tornare a produrre in Italia.

LE PARTECIPAZIONI ITALIANE ALL'ESTERO

Rank per origine dell'investitore al 31.12.2015	2009	2015	Var. ass. 2015-2009	Var. % 2015-2009
Lombardia	10.620	11.637	+1.017	+9,6
Veneto	4.419	5.070	+651	+14,7
E. Romagna	4.301	4.989	+688	+16,0
Piemonte	3.034	3.244	+210	+6,9
Lazio	2.733	2.833	+100	+3,7
Toscana	1.709	2.062	+353	+20,7
Friuli V. G.	1.001	1.163	+162	+16,2
Trentino A. A.	692	856	+164	+23,7
Marche	770	838	+68	+8,8
Liguria	627	783	+156	+24,9
Campania	551	662	+111	+20,1
Umbria	296	379	+83	+28,0
Puglia	223	315	+92	+41,3
Abruzzo	288	313	+25	+8,7
Sicilia	220	307	+87	+39,5
Sardegna	71	81	+10	+14,1
Basilicata	36	55	+19	+52,8
Molise	35	38	+3	+8,6
Calabria	20	32	+12	+60,0
Valle d'Aosta	26	27	+1	+3,8
TOTALE	31.672	35.684	+4.012	+12,7
Nord Ovest	14.307	15.691	+1.384	+9,7
Nord Est	10.413	12.078	+1.665	+16,0
Centro	5.508	6.112	+604	+11,0
Sud	1.444	1.803	+359	+24,9

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su Banca dati REPRINT, R&P - Politecnico di Milano - ICE Agenzia P&G Infograph

Figura 8: la partecipazione italiana all'estero 2009-2015 - Fonte: Made in Italy, la fuga delle imprese. https://www.adnkronos.com/made-in-italy-la-fuga-delle-imprese_6NGM3rVo95gs7HH0m4EA05

L'inversione di tendenza nelle industrie italiane e quindi il crescente numero di aziende che hanno deciso di riportare le fasi di produzioni in Italia,

ha tra le principali motivazioni proprio il cosiddetto effetto Made in Italy” insieme ovviamente ad altre motivazioni già elencate e descritte come difesa dei brevetti, qualità del prodotto, capitale umano competente, flessibilità produttiva, Incentivi pubblici, innovazione e riduzione del divario nel costo del lavoro. In un periodo storico di grande crisi ed incertezza come questo, per l’azienda poter seguire l’intera filiera e poter vendere prodotti di qualità, affidabili e marchiati Made in Italy è senza dubbio un asso nella manica importante da giocare. Gli stessi consumatori hanno espresso la volontà di voler comprare di più prodotti locali rispetto al passato sollecitati dal pensiero di spendere ed investire in aziende italiane che producono in Italia. Dal 2020 infatti ci sono stati sempre più acquisti Made in Italy, in un’ottica di solidarietà collettiva, si tratta di una ricerca di prodotti “sicuri” e di qualità. Dal punto di vista economico invece l’obiettivo è quello di incrementare una sorta di collaborazione tra aziende e clienti per far ripartire l’economia nel paese. La forza del Made in Italy sta nella sua diversità e autenticità, la globalizzazione è un fenomeno che tende verso l’uniformità, mentre al contrario la produzione locale valorizza le specializzazioni e la capacità creativa e innovativa e questo piace sempre di più ai consumatori, i quali preferiscono superare la crisi cercando prodotti di questo tipo. Chiaramente è importante non estremizzare il discorso, in quanto il back-reshoring non può e non deve essere concepito come una forma particolare di “protezionismo” o ancora peggio di “nazionalismo”, ma semplicemente come una strategia per rendere l’Italia più competitiva. Non si tratta infatti di chiudere le barriere al commercio, anzi, ormai è fondamentale cercare di esportare all’estero, ma bisogna farlo con prodotti di qualità. Oggi come oggi, la competizione internazionale non è più incentrata esclusivamente sul costo, come negli anni d’oro della globalizzazione, essa verte soprattutto sulla qualità, sulla sostenibilità e sul Made in Italy. Per questo motivo, il reshoring rappresenta senza dubbio la via attraverso cui le aziende italiane e il paese possono azionare tali leve e diventare più competitive, unitamente all’adozione di tecnologie digitali che consentono sia di ridurre i costi, sostituendo il basso costo della manodopera estera con l’industria 4.0 e il lavoro qualificato nel paese d’origine, sia di migliorare la qualità delle produzioni. È fondamentale tutelare le imprese italiane che decidono di seguire tutta la filiera produttiva e

che così facendo soddisfano una parte dell'ingente domanda di lavoro presente in Italia e che difendono il Made in Italy, il quale esiste da anni e che ci ha resi famosi in tutto il mondo. È chiaro che i posti di lavoro generati dal reshoring non saranno paragonabili a quelli persi nelle precedenti ondate di delocalizzazione ma questo non toglie che, tra tutte le aziende che decidono di intraprendere questa strategia, gli impieghi messi a disposizione sarebbero comunque numerosi. In realtà più che sulla quantità, anche per questo tema si punta sulla qualità del lavoro nonché sulla conseguente possibilità di riattivare i collegamenti e le connessioni con il territorio e con i sistemi locali, per riscrivere un nuovo capitolo dello sviluppo del Sistema Italia e per dare nuova vita al Made in Italy che stava perdendo molto spazio negli ultimi anni. La rilocalizzazione oltre ad aumentare la competitività dell'Italia e la qualità dei prodotti, soddisfa maggiormente anche tutti quegli standard di sostenibilità richiesti da una clientela sempre più attenta ed esigente. La possibilità di offrire prodotti Made in Italy certifica infatti la loro sostenibilità su tutti i fronti e in particolare durante le varie fasi di produzione, grazie ad una decisamente maggiore trasparenza e controllo su tutto l'operato. Manodopera qualificata, ben pagata e produzioni alla ricerca di rispetto dell'ecosistema e degli stakeholders aziendali, tutte cose che erano decisamente poco presenti in molti stabilimenti presenti in giro per il globo. Con la delocalizzazione e quindi rimanendo lontani dal proprio paese, i rischi presenti in questi termini, quindi tralasciando quelli di tipo economico erano e sono tutt'ora numerosi. Per primo fra tutti l'instabilità politica, quindi il famoso "rischio Paese" con le connesse carenze infrastrutturali presenti in molti dei paesi del terzo mondo che hanno ospitato le imprese italiane per anni. È poi da prendere in considerazione che, sotto un profilo strategico, la delocalizzazione porta con sé un rischio di immagine legata al country of origin effect che, come noto, in taluni settori riveste un ruolo rilevante nel processo d'acquisto del consumatore e proprio grazie al Made in Italy si può facilmente evitare.

In un certo senso si può quindi affermare che siamo di fronte ad un forte legame che porta benefici in entrambi i sensi. In primo luogo, il reshoring può salvare il Made in Italy ridando importanza e valore a questa certificazione e allo stesso tempo il Made in Italy attira nuovi casi di rilocalizzazione ed è la

principali motivazioni di ritorni in Italia. Il reshoring può quindi definirsi un fenomeno che fa ben sperare nel futuro prossimo dell'industria manifatturiera italiana.

3.4 Iniziative di carattere regionale: aiuti ed incentivi

Entrando un po' più di più nel dettaglio è utile capire un po' quali sono le migliori regioni italiane in termini di aiuti ed incentivi che portano le aziende a puntare sul reshoring. Questo prima di presentare, nel prossimo capitolo, alcuni esempi concreti di casi di aziende. Non sono presenti tantissimi dati sulle singole regioni ma in ogni caso, attraverso alcuni studi è possibile individuare le zone più virtuose in questi termini.

In Italia esiste un disegno di legge del Senato presentato nel 2018 e diverse iniziative di carattere regionale che si concentrano soprattutto sul sistema di aiuti ed incentivi, in particolare di carattere fiscale ed occupazionale a favore di tutte aziende intenzionate a rilocalizzare le proprie produzioni nel Paese. Non c'è ancora un'attenzione come in altre nazioni ma anche l'Italia pian piano sta dando sempre più importanza a questo tema, dove non interviene ancora lo Stato allora ci pensano le regioni. Alcune regioni italiane, in particolare il Piemonte, hanno già messo in atto iniziative che, nell'ambito delle proprie competenze, vanno nella direzione di rendere più semplice il rientro delle attività dall'estero. In questa direzione si sono mossi appunto il Piemonte, attraverso il contratto di insediamento, la Lombardia con gli accordi di attrattività, l'Emilia-Romagna con la Strategia regionale di innovazione per la specializzazione intelligente, Puglia e Veneto con il Progetto reshoring, Marche e Umbria con accordi settoriali e l'Abruzzo tramite la Carta di Pescara. ("Cluster reshoring, un nuovo modello di sviluppo territoriale per ...")

Con riferimento al Piemonte, la legge regionale¹⁶ 34/04 definisce il contratto di insediamento come una misura che sostiene progetti di Ricerca & Sviluppo preordinati o connessi all'insediamento o all'ampliamento di un

¹⁶ Contratto di insediamento Grandi imprese L.R. 34/04 Regione Piemonte

centro ricerche, di uno stabilimento o di un centro servizi, che generano una ricaduta occupazionale, diretta o indiretta, complessiva di almeno 15 addetti, in termini di nuove assunzioni o di reintegro di lavoratori che usufruiscono degli ammortizzatori sociali. La Regione Piemonte intende quindi favorire l'atterraggio e lo sviluppo di investimenti da parte di imprese, con nuovi insediamenti o espansioni di stabilimenti produttivi, centri di ricerca e centri servizi che generino nuova occupazione qualificata diretta o indiretta. I beneficiari sono in particolare le grandi imprese che intendono investire in Piemonte, generando una significativa ricaduta occupazionale e realizzando progetti di ricerca e sviluppo. Tali progetti possono essere svolti anche in collaborazione effettiva con una o più PMI e/o organismi di ricerca e possono quindi beneficiare anche alcune tipologie di piccole e medie imprese. Questa legge regionale un po' datata risulta comunque ancora valida e ha da poco dato via a diversi finanziamenti a progetti tecnologici, ecosostenibili svolti all'interno della regione stessa. Per fare un esempio è stato da poco approvato ed ammesso a finanziamento il progetto denominato "OGT Solar New Business Unit" volto all'ampliamento delle linee di produzione e assemblaggio nell'ambito delle energie rinnovabili.

Anche la Lombardia, come prevedibile, è una regione che ha attivato diversi fondi per attirare le proprie aziende a investire e ritornare a casa, non per altro si tratta della regione con più realtà produttive dell'intera nazione. Come fondi ed incentivi si citano in particolare gli accordi di attrattività, più specificatamente con il decreto n. 3505 del 29 marzo 2017 la Regione Lombardia ha stanziato 7 milioni di euro da destinare a 70 Comuni lombardi che avevano e hanno il compito di individuare, sul proprio territorio, opportunità insediative con cui assumere impegni in termini di semplificazione, di incentivazione economica e fiscale e di promozione delle opportunità localizzative sottoscrivendo accordi per l'attrattività. Come riportato nel bando ufficiale, l'obiettivo del progetto è molto chiaro, ovvero si tratta di mettere a disposizione delle imprese che intendono investire in Lombardia un contesto favorevole in termini di aree, tempi di investimento, incentivi, eccellenze e opportunità. Questo è possibile anche grazie all'aggregazione degli stakeholder territoriali che si impegnano a sostenere la finalizzazione degli

investimenti, con beneficio sia degli imprenditori, che dell'intera collettività in termini occupazionali e di crescita economica. Questo ragionamento va a consolidare quanto detto in relazione alla volontà delle aziende di tornare in Italia anche per migliorare gli standard di sostenibilità e di crescita comune.

Per rimanere sempre nel nord Italia, anche in Emilia-Romagna si sta facendo tanto per attirare strategie di reshoring. La mossa più importante effettuata è senza ombra di dubbio la pianificazione della Strategia¹⁷ regionale di innovazione per la specializzazione intelligente. La Strategia regionale di Innovazione per la “Smart Specialisation” è una condizionalità ex-ante per la attivazione di alcuni interventi come il rafforzamento della ricerca industriale, ma è anche e soprattutto l'opportunità di costruire un quadro strategico di azioni coordinate per realizzare una strategia pluriennale mirata di rafforzamento competitivo e di crescita occupazionale. Questa strategia, per l'Emilia-Romagna, parte dalle esigenze di rafforzamento competitivo del sistema produttivo. L'obiettivo è individuare percorsi di innovazione tecnologica in grado di mantenere un posizionamento alto delle attività produttive regionali, nonché quello di supportare l'innovazione in particolare organizzativa e immateriale, alla stregua delle economie più avanzate. Anche in questo caso quindi si ricerca il binomio tra ritorno delle produzioni a casa e sfruttamento delle nuove tecnologie.

Il Veneto e in particolare la Puglia hanno puntato su un progetto ancor di più prettamente legato al reshoring e non agli investimenti in generale. Si tratta del “Progetto reshoring”, il quale mira a creare ed offrire le condizioni necessarie per il rientro delle produzioni in Italia e per l'aumento della produttività nelle rispettive aree. Questo avviene attraverso la promozione di interventi di assistenza alle imprese e di riqualificazione e formazione del personale attraverso la costituzione di appositi centri. Con questo progetto si cerca di soddisfare tre obiettivi principali:

- supporto agli interventi di formazione e riqualificazione del personale;

¹⁷ S3 Smart specialisation strategy Emilia Romagna – research and innovation strategy for smart specialisation

- investimenti su ricerca e sviluppo per la realizzazione di nuove tecnologie a supporto del processo produttivo;
- creazione delle condizioni per ridurre il costo del lavoro.



Figura 9: Il Made in Italy – Fonte: Iniziativa finanza e innovazione. <https://www.iniziativa.cc/2021/05/le-aziende-italiane-tornano-a-produrre-in-patria-iniziativa-e-angelo-carillo-su-capital/>

Anche l’Abruzzo si sta muovendo in questa direzione, attraverso la stipulazione della Carta di Pescara. La Carta di Pescara per l’industria sostenibile è un documento programmatico che recepisce gli indirizzi delle politiche europee sul tema della sostenibilità ambientale applicata all’industria. La Giunta regionale ha approvato questo importante documento con Delibera n. 502 del 21 luglio 2016 contenente il disciplinare per l’adesione alla stessa definito insieme ad imprese, università e parti sociali. L’adesione da parte delle imprese interessate consente alle stesse di usufruire di alcuni vantaggi come: semplificazioni procedurali, riduzione degli oneri amministrativi, fiscali e tributari, agevolazioni finanziarie e legislazione di sostegno. La regione Abruzzo offre dunque alle aziende che aderiscono condividendo attivamente e con convinzione i principi e gli obiettivi dell’industria sostenibile un percorso

di partenariato con la Regione che riconosce specifiche convenienze sopra citate.

In particolare, nel Sud Italia, per giustificare in qualche modo i grandi aiuti che sarebbero concessi alle imprese, si è persino pensato di creare delle Reshoring Special Zones (RSZ), anche dette zone economiche speciali, con lo scopo di diminuire il divario sempre maggiore con il Settentrione. Non è facile realizzare quanto detto ma la soluzione è accettata anche a livello europeo, in quanto in linea con i principi di coesione e convergenza delle aree meno industrializzate. Tra i vari incentivi si è pensato di proporre agevolazioni di natura burocratica, fiscale ed energetica.

Questi sono alcuni esempi di programmi portati avanti dalle singole regioni italiane indipendentemente dallo Stato e che mostrano l'interesse di tutto il territorio dal nord al sud di riportare a casa molte aziende, le quali anni fa avevano seguito la corrente della globalizzazione. Ovviamente i piani, i fondi ecc sono più numerosi ed esistono esempi in tutte le regioni, questi erano i più rilevanti. La cosa interessante e che accomuna tutti è che in qualsiasi progetto di incentivi ed aiuti si punta allo sfruttamento delle nuove tecnologie da implementare per il ritorno delle produzioni e al rispetto di alcuni importanti standard di sostenibilità. Questo è infatti uno degli obiettivi principali dell'Italia, un reshoring intelligente. Un rientro sul territorio italiano fatto in questo modo e supportato a sufficienza sarebbe veramente vantaggioso per i vari imprenditori, in particolare perché avrebbero la possibilità di vantare una produzione Made in Italy, sinonimo di garanzia, eccellenza e qualità utilizzando e sfruttando la potenzialità delle nuove tecnologie.

Se si da un'occhiata ai programmi portati avanti dallo Stato italiano, anche se in maniera più lenta e macchinosa rispetto alle singole regioni, pure il governo italiano sta remando contro ai fenomeni di eccessiva globalizzazione cercando in qualche di spingere le imprese a tornare in Italia per poi restarci. Anche a livello nazionale si è intravista la potenzialità di questa strategia per provare a risollevare l'economia del paese. Senza andare ad analizzare ogni singolo decreto e incentivo, poco tempo fa, a settembre 2022 è stato approvato, dal Consiglio dei ministri il **decreto Aiuti ter** che rafforza le misure

a sostegno di famiglie e imprese per contrastare l'aumento dei costi energetici e ridurre il loro impatto sulle spese dei cittadini e sulle attività produttive del Paese. Si tratta di un importo complessivo di 14 miliardi di euro, che si aggiungono ai 52 miliardi già stanziati in precedenza dal governo a sostegno dell'economia italiana. Tra le varie questioni trattate si dà importanza anche al reshoring, in questo preciso caso più che con azioni a sostegno tramite azioni di repressione. È infatti previsto un rafforzamento degli strumenti a disposizione del governo per contrastare decisioni di delocalizzazione. La misura approvata prevede infatti la revoca per le aziende di ogni beneficio statale ricevuto in caso di delocalizzazione che comporti il 40% di licenziamenti dei dipendenti, una vera e propria misura per penalizzare le aziende che decidono ancora di uscire dal territorio italiano. È vero che bisogna incentivare le operazioni di rilocalizzazione ma allo stesso tempo bisogna anche evitare il più possibile situazioni di offshoring, è importante in un modo o nell'altro generare posti di lavoro sul territorio. Per il ministro Giorgetti "la modifica della norma, in accordo con il ministro Orlando e rifinita in Cdm con il presidente del Consiglio, è un passo avanti importante".

Capitolo 4. I casi concreti di reshoring in Italia: settori e aziende

4.1 I settori interessati dal fenomeno

Prima di addentrarci analizzando alcuni casi concreti di aziende italiane che hanno avviato strategie di reshoring o nearshoring, è interessante capire quali sono i settori più attivi in questo senso. Il settore della moda è senza dubbio uno dei più importanti e uno di quelli che raccoglie più casi di “ritorno a casa”. Il mondo del lusso e del fashion sta infatti cercando sempre più una rilocalizzazione della catena logistica per i propri prodotti, con risultato un aumento della domanda per questa tipologia di servizi proprio all’interno del nostro paese, da sempre considerato una delle patrie della moda.

Nel 2021, alla fine dei vari lockdown, Euler Hermes Italia (2021) riportava che il 40% delle aziende nel settore della moda che producono sia in Italia che all’estero aveva avviato politiche di diversificazione dei processi produttivi, e il 4% di queste ha già deciso di riportare tutta la produzione in Italia entro i prossimi due anni. Il 6% aveva deciso di spostare la produzione in Paesi più vicini all’Italia, mentre il 30% circa aveva deciso che comunque avrebbe mosso le proprie attività produttive dai siti attuali posizionati all’estero. Tutti questi trend sono aumentati ulteriormente nel 2022. Settore della moda e reshoring sono due parole che devono per forza andare nella stessa direzione. Per anni il settore tessile italiano si è contraddistinto in tutto il mondo per la propria qualità e particolarità fino a quando ha rischiato di essere distrutto dalla concorrenza a basso costo della Cina che ha conquistato il mercato internazionale per diversi anni. Ora, dopo questo periodo di crisi che costringe a rivedere gli eccessi della globalizzazione, riducendo i confini, il settore che è stato il fiore all’occhiello dell’economia italiana per secoli potrebbe tornare a far emergere le sue peculiarità e specialità tornando così vicino agli splendori degli anni d’oro. Puntare di nuovo sulla produzione Made in Italy vuole dire aumentare la qualità, l’affidabilità, quindi dando di nuovo

valore a diversi marchi. Anche **Gaetano Casillo**, General Manager di **CNC Tessuti** conferma quello che è il pensiero di tutto questo elaborato con la seguente dichiarazione:

“Accorciare la filiera non è solo un vantaggio economico dovuto alle necessità scaturite dalla crisi: è anche un’ottima opportunità per riattivare e far emergere nuovamente le moltissime aziende italiane specializzate in un settore che si è sempre distinto nel mondo per la sua eccellenza”.

Questo discorso era riferito in particolare al settore della moda ma può valere e può essere esteso a tutti i settori italiani che possono e devono puntare sul Made in Italy. Il reshoring non deve essere visto solo come una fuga dalla crisi ma deve essere piuttosto sfruttato come occasione per rilanciare la propria attività e per tornare ad essere competitivi. Questo pensiero rappresenta il filo logico di tutto il lavoro. Collegato a questo settore, per gli stessi motivi, si possono individuare e verranno anche presentate in questo elaborato, diverse realtà di aziende di scarpe e quindi appartenenti all’industria calzaturiera, le quali hanno deciso di puntare sul reshoring. In un certo senso si tratta sempre di aziende legate al mondo della moda e che possono puntare forte sul Made in Italy e su prodotti di alta qualità.

Inoltre, insieme a quello tessile, della moda e quello calzaturiero, anche all’interno del settore dell’elettronica troviamo alcuni dei principali interpreti che ricalcano questa tendenza, la quale porta di conseguenza a grandi cambiamenti nella catena di fornitura. C’è sicuramente uno stretto collegamento tra crisi e reshoring, come già detto le aziende nei settori che hanno maggiormente subito attacchi dalla pandemia sono le stesse che cercano di avviare strategie di rilocalizzazione. Anche nell’industria dell’elettronica, per decenni, la produzione offshore è stata un aspetto fondamentale che ha dominato in tutti i sensi l’economia internazionale. Numerose aziende italiane ed europee hanno delocalizzato i loro siti produttivi in Cina, India, Taiwan, Malesia e tanti altri paesi dove il costo della manodopera era inferiore. Come già sottolineato, l’industria elettronica è stata in tutti i sensi uno dei settori più attivi nel processo di delocalizzazione della produzione, dove le aziende di diversi settori elettronici, come quello automobilistico, dei dispositivi di consumo e aerospaziale, hanno spostato i

loro processi produttivi nei paesi del Medio Oriente. Negli ultimi anni, i costi legati all'offshore, in particolare quelli di trasporto, sono aumentati notevolmente, soprattutto a causa della pandemia e del conflitto tra Russia e Ucraina. La produzione delocalizzata ha infatti subito interruzioni esponenziali della catena di fornitura a causa delle sospensioni temporanee causate dalla pandemia COVID-19, creando problemi importanti nel flusso globale di beni e servizi. All'interno del medesimo settore, la pandemia ha anche generato un aumento esponenziale e senza precedenti nella domanda di dispositivi elettronici (per esempio, da parte dell'elettronica di consumo). Questo è avvenuto in particolare per far fronte alle regole di distanziamento sociale, portando l'industria elettronica ad affrontare ancora di più una carenza globale di chip. Tutti questi problemi messi assieme hanno colpito direttamente le varie aziende rendendole vulnerabili e ancora peggio impotenti a mitigare i rischi della catena di fornitura perché in balia di strutture lontane. Questo conferma che la delocalizzazione è ormai sempre meno redditizia per i fornitori e i produttori dell'industria elettronica. Tutti questi problemi hanno quindi spinto anche le aziende nel settore dell'elettronica, sia grandi che PMI, ad iniziare a modificare i propri canali di approvvigionamento, riportando così nel loro paese d'origine i propri processi produttivi o almeno in paesi più vicini. In aggiunta a questo, molti paesi si stanno impegnando in processi di accelerazione per sostenere il reshoring anche negli specifici settori della microelettronica. Per fare un esempio importante che esce solo per un momento dai confini italiani, la Commissione Europea ha lanciato l'European Chips Act per rafforzare la sicurezza dell'approvvigionamento, la resilienza e la competitività dell'UE nelle tecnologie e nelle applicazioni dei semiconduttori e per ridurre la sua dipendenza da Taiwan e dagli altri giganti asiatici. Con il nuovo European Chips Act, che prevede 43 miliardi di euro di fondi pubblici e privati, l'Europa vuole portare la sua produzione di semiconduttori dal 10% dell'attuale quota di mercato mondiale al 20% entro il 2030.

Questi sono alcuni esempi di settori che hanno maggiormente risentito della crisi economica e che quindi hanno portato le aziende a ripianificare le proprie strategie spesso puntando sul reshoring. In realtà quasi tutti i settori stanno affrontando i cambiamenti dell'economia globale e quasi tutte le

aziende, per motivazioni ormai note, accennano almeno la possibilità riguardo un possibile ritorno a casa o nelle vicinanze. Se per alcune di esse si tratta ancora di una semplice idea o discussione messa in ballo, per tante altre invece si tratta di vere e proprie azioni concrete già attuate o in fase d'attuazione.

Nei seguenti paragrafi verranno quindi presentate alcune realtà note ed altre meno conosciute ma tutte con lo stesso obiettivo. Il presente elaborato prenderà in considerazione 5 casi concreti di aziende localizzate in nord Italia, ben quattro in Veneto e una in Piemonte. Di queste, solamente una è una PMI con meno di 250 addetti, mentre le altre quattro sono tutte grandi imprese, una in particolare (Benetton) sovrasta tutte le altre per numero di dipendenti e fatturato. Tutte queste aziende, per motivi di vario genere, hanno intrapreso una strategia di reshoring o di nearshoring per valorizzare la propria posizione o per superare il lungo periodo di crisi. L'analisi dei vari casi è stata realizzata inizialmente, grazie allo studio della storia delle singole aziende, in particolare attraverso i siti ufficiali. In seguito, l'analisi delle motivazioni, delle conseguenze e di tutto quello che riguardava il tema del reshoring, è stata realizzata più approfonditamente attraverso l'analisi della letteratura e di articoli di carattere tecnico e settoriale, i quali includono numerose interviste fatte ai vari soggetti d'interesse che spiegano le scelte e le valutazioni fatte. Prima di passare alla presentazione dei vari casi, qui di seguito una tabella riepilogativa delle aziende prese in considerazione con una descrizione delle seguenti caratteristiche: localizzazione, settore produttivo, n. addetti, fatturato nell'ultimo anno.

Nome azienda	Localizzazione	Settore produttivo	N. addetti	Fatturato anno 2021
Fitwell	Pederobba (Treviso)	Calzature	19	€ 1.630.743
Vitec	Cassola (Vicenza)	Imaging	> 300	€ 225.000.000
SCARPA	Asolo (Treviso)	Calzature da montagna	1600	€ 115.000.000
Benetton	Ponzano (Treviso)	Abbigliamento	>6000	€ 847.000.000
MEMC	Novara	Elettronica	1000	€ 310.067.011

4.2 Fitwell: la forza del Made in Italy

La storia dell'azienda Fitwell fondata da Giuliano Grotto comincia nel 1979 nel distretto produttivo di Asolo-Montebelluna. L'azienda inizia la propria vita sotto il nome di ONESport, le cui prime 4 lettere indicano i 4 punti cardinali. L'azienda si distingue subito nel mercato delle calzature proponendo l'Ottomila, il primo scarpone pensato in particolare per le spedizioni impegnative ad alta quota, ovvero oltre gli ottomila metri come suggerisce il nome stesso. Gli anni '80 proseguono nel segno dell'innovazione proponendo altri prodotti di qualità come le Resin Rose, scarpette d'arrampicata rosa e viola soprannominate "Click Clock" per via della barretta d'acciaio applicata all'interno che provoca questo genere di suono. Sul finire degli anni Novanta un avvenimento importante cambia il futuro dell'azienda di Giuliano Grotto. La collaborazione avviata negli anni precedenti con un gruppo francese evolve e si trasforma nell'acquisizione del marchio ONESport. A seguito di questa vicenda Giuliano Grotto decide di fondare una nuova società, la Fitwell. Un nuovo nome per una realtà in cui la conoscenza di una professione artigiana affinata nel tempo trova ulteriore spazio, dove poter crescere e garantire calzature di montagna di elevata qualità. Entrando nel nuovo millennio, Fitwell

riesce a riconquistare gran parte della popolarità che in passato era stata del marchio ONESport. Il know how e i valori fondanti dell'azienda si rivelano i capisaldi su cui basare una collezione di calzature altamente performanti e nel 2009 nascono nuovi modelli di scarponi da alpinismo, escursionismo, approach e trekking ma anche una linea con certificazione CE specifica per vigili del fuoco, vigilanza ambientale e antincendio boschivo. L'eco di una produzione calzaturiera artigianale di alta qualità investe tutta l'Italia e non tarda a raggiungere anche il resto del mondo: nuovi mercati commerciali fioriscono in Europa, in Asia e in America, anche grazie al sostegno costante di brand ambassador, tester e amici che credono nel marchio e si impegnano per promuoverlo.

All'interno di questa storia di azienda che ha saputo crescere con costanza, ritagliandosi una buona fetta di mercato e dipingendosi come azienda di qualità e sicurezza, si possono trovare vicende legate alla delocalizzazione e rilocalizzazione. Nel 1999, anno seguente alla fondazione della nuova società, la Fitwell ha iniziato a esternalizzare la produzione in Romania, seguendo il trend dell'epoca. Questa scelta strategica fu presa in risposta alle pressioni esercitate dalla concorrenza e dall'aumento dei costi e quindi con l'intento di trovare dei minori costi di produzione in Est Europa. Tuttavia, già nel 2009, Fitwell ha parzialmente ritirato la produzione rumena dando vita ad una delle prime forme di reshoring. L'azienda decise di produrre in Italia sia le scarpe di alta gamma (la cui produzione è sempre rimasta in Italia) che anche due delle tre fasi principali di produzione delle scarpe di fascia media che invece erano precedentemente state spostate in Romania. A partire da febbraio 2019, nell'Est rimaneva solo una piccola fase produttiva di fascia media, tutto il resto della produzione era tornata in Italia. Giuliano Grotto, fondatore dell'azienda, ha commentato così la sua decisione di reshoring:

“Siamo tornati perché siamo radicati nel nostro territorio [Montebelluna], e perché per essere in grado di realizzare un prodotto e per renderlo di qualità, dobbiamo produrlo in Italia [...] Con il concetto di Made in Italy abbiamo guadagnato in qualità, e abbiamo anche recuperato l'orgoglio di produrre qui a casa nostra.”

L'azienda ha infatti come grande cavallo di battaglia la produzione Made in Italy, questa è stata anche la principale motivazione che ha fatto

riportare la produzione a casa, ancora prima della crisi pandemica. Oggi il marchio Fitwell, porta sul mercato prodotti di altissima qualità, grazie all'impegno e alle capacità degli operai che svolgono il proprio lavoro con passione e meticolosità all'interno dello stabilimento di Pederobba (TV). Questa manodopera qualificata è in grado di produrre scarponi artigianali caratterizzati dalla qualità del Made in Italy, elemento riconosciuto in tutto il mondo, cosa che invece in Romania non era possibile fare e dimostrare. La scritta "Made in Italy" viene anche riportata nel logo dell'azienda a dimostrazione dell'importanza di questo marchio e certificazione che è riconosciuta e rinomata in tutto il mondo e ultimamente apprezzata sempre di più anche dagli stessi consumatori italiani.



Figura 10: logo Fitwell – Fonte: Sito ufficiale Fitwell. <https://www.fitwellsrl.it/azienda/>

Come riportato sul sito, l'azienda presta grande attenzione alla progettazione a seconda delle esigenze provenienti dal mercato di riferimento, ed effettua un'accurata ricerca dei materiali. Queste attività sono alla base del complesso iter produttivo che porta alla realizzazione dei primi prototipi, affidati a un team di sportivi altamente qualificati impegnati a testarli e dare all'azienda spunti preziosi per il perfezionamento delle scarpe.

Garanzia di qualità, funzionalità e sicurezza a livello internazionale, le calzature Fitwell vengono appositamente costruite su forme diverse, specifiche all'uso e con calzate anatomiche dalle quali derivano altissimi livelli di comfort e affidabilità. Da dicembre 2018 infatti Fitwell è ufficialmente riconosciuta come azienda appartenente al settore dei mestieri artistici e tradizionali, un riconoscimento di notevole importanza in un periodo storico come quello odierno. Questa scelta strategica molto importante mostra che la politica dell'azienda non è volta solo a promuovere la qualità intrinseca del prodotto, ma ha anche l'obiettivo di migliorarla ogni giorno di più.

4.3 Vitec: resilienza ai cambiamenti

In Veneto, tra Bassano e Cassola, si trova la Vitec Imaging Solutions, che trova origine nella Manfrotto, produttore di cavalletti per macchine fotografiche rilevato nel 1989 dall'inglese Vitec. Con l'arrivo della fotografia digitale, per evitare di scomparire come nel caso della Kodak, l'azienda decise di fare un upgrade e di convertirsi iniziando così a produrre accessori per le macchine digitali. Nel nuovo millennio, con l'affermazione definitiva dell'immagine sugli smartphone, hanno deciso di cambiare nuovamente produzione. Oggi l'azienda è conosciuta come Videndum ed è leader globale nella fornitura di prodotti e soluzioni premium per il crescente mercato della creazione di contenuti, in particolare accessori per contenuti audio-video creati con lo smartphone, supporti, microfoni, luci e app. I clienti principali clienti di Videndum sono solitamente broadcaster, studi cinematografici, società di produzione e noleggio, fotografi, content creator indipendenti, vlogger, influencer, gamer, aziende e tecnici del suono professionisti. Come si può evincere dal sito web ufficiale, l'azienda offre sul mercato diversi prodotti particolari come supporti per fotocamera, monitor e sistemi di trasmissione video, soluzioni per dirette streaming, accessori per smartphone, sistemi robotici per fotocamera, teleprompter, illuminazione LED, alimentazione mobile, borse, fondali e motion control, microfoni e strumenti per noise reduction.



Figura 11: Vinendum logo – Fonte: sito ufficiale Vinendum/Vitec. <https://www.manfrotto.com/it-it/about-videndum/>

Videndum è organizzata in tre Divisioni: La prima divisione è la cosiddetta **Videndum Media Solutions**, la quale progetta, produce e distribuisce attrezzature fotografiche, audio e video premium, come treppiedi, borse, filtri, sfondi, motion control, luci e microfoni per fotografi e videomaker professionisti, hobbisti e creatori di contenuti. Videndum Media Solutions, in qualità di principale fornitore globale di accessori nel mercato in rapida crescita dei contenuti digitali multimediali, comprende all'interno del proprio portafoglio i seguenti marchi premium: Audix; Avenger; Colorama; Gitzo; JOBY; Lowepro; Manfrotto; Rycote; Savage e Syrp Lab. Tutti i prodotti sono distribuiti in 11 mercati in tutto il mondo attraverso Videndum Media Distribution, nonché in molti altri mercati attraverso una rete di partner commerciali qualificati. La seconda divisione, la Videndum Production Solutions progetta, produce e distribuisce soluzioni e prodotti di alta qualità per broadcaster, società di produzione cinematografica e video, ICC e aziende. I prodotti includono teste video, treppiedi, illuminazione LED, teleprompter, sistemi robotici per fotocamera e batterie. Offre, inoltre, servizi premium, come noleggio dell'attrezzatura e soluzioni tecniche. La terza e ultima divisione è la Videndum Creative Solutions, la quale è specializzata in prodotti premium per società di

produzione cinematografica e video, ICC, gamer, aziende e broadcaster. I prodotti includono sistemi di trasmissione video wireless e di controllo dell'obiettivo, monitor, accessori per fotocamera, soluzioni per dirette streaming e applicazioni software.

Anche questa azienda che ha dovuto cambiare più volte produzioni e strategie, ha deciso negli ultimi anni di puntare sul reshoring. Come visto si tratta di un'azienda che è abituata a sopravvivere ai cambi di mercato e ai periodi di crisi e quindi non ha avuto problemi a riportare in Italia una buona parte della produzione. Una scelta che è stata presa a partire dal 2020. Secondo Marco Pezzana, ceo di Vitec Imaging Solutions è la tecnologia la chiave che rende sostenibile il rientro delle produzioni in Italia, un pensiero che era stato già più volte sottolineato nei capitoli precedenti. Lo stesso Marco Pezzana ha dichiarato:

“Abbiamo iniziato cinque anni fa un percorso di miglioramento di efficienza e produttività in ottica Lean-Industry 4.0 e ora riportiamo gran parte della produzione Joby in Italia. Questo ci permetterà di essere anche più sostenibili, poiché saremo in prossimità dei maggiori mercati”.

Questa scelta ha ovviamente ripagato. Nel 2021 l'azienda ha realizzato 225 milioni di euro di ricavi ben oltre il doppio di quelli di dieci anni prima, questo grazie al ritorno a Feltre del 70% della produzione del marchio Manfrotto e un quarto del brand Joby che prima venivano fatti in Cina.

“La scelta non è stata dettata solamente dall'emergenza ma anche dal cambiamento strutturale della nostra organizzazione. Se prima vendevamo quasi interamente attraverso i grossisti, oggi il 70% delle vendite avviene online e non abbiamo più di dieci giorni di visibilità su quanto ci viene ordinato attraverso le principali piattaforme”,

aggiunge ancora Pezzana. Si tratta quindi di una decisione ponderata e conseguente a diverse motivazioni, non solamente alla crisi pandemica e all'aumento dei costi. A dare fiducia e continuità ci pensa ancora M. Pezzana che, in un'intervista fatta da Bassanonet (2021) commenta così:

“Questo processo di reshoring che abbiamo avviato sui prodotti a marchio Joby è destinato a continuare, vista la continua crescita del marchio e dei suoi

prodotti. I nostri impianti in Italia riescono ad essere molto performanti anche nei confronti dei processi meno avanzati da un punto di vista organizzativo e tecnologico, e che basano fortemente la propria competitività sul basso costo del lavoro. Se a questo si aggiunge che la distribuzione online, che già oggi è la più importante e continua a crescere, richiede a sua volta filiere più corte, lead time e flussi più veloci, è evidente che questo richieda maggiore verticalizzazione. Offrendo una gamma di prodotti di qualità superiore rispetto al segmento low end e all'offerta di molti player del Far East, crediamo che il poter "marchiare" come Made in Italy una parte della nostra produzione sia un sigillo di qualità creativa da un lato ma anche di eccellenza e affidabilità".

4.4 SCARPA: affrontando la crisi pandemica

SCARPA è un'azienda italiana che produce scarponi da montagna, sia da alta quota che da semplice escursionismo, scarponi da telemark e sci alpinismo, scarpette da arrampicata e scarpe da trail running. L'azienda è stata fondata nel 1938 da Rupert Edward Cecil Guinness, uomo d'affari anglo-irlandese e ricco proprietario terriero ad Asolo dove abitava nella villa in cui aveva vissuto Eleonora Duse. Questa iniziativa era volta a dare qualche posto di lavoro alla gente del luogo e l'azienda era specializzata nella produzione di calzature militari. Nel 1942 viene assunto come apprendista Luigi Parisotto, il quale nei primi anni Cinquanta lascia la SCARPA per fondare insieme ai suoi fratelli Francesco e Antonio una propria azienda, la San Giorgio. Nel 1956 lo stesso Luigi Parisotto decide di acquisire la SCARPA facendo poi entrare i due fratelli e portandola a una maggiore notorietà grazie alle sue intuizioni abbandona infatti il settore delle calzature militari per focalizzarsi sul mondo della montagna, che era in fase di crescita e grande espansione. Se fino a quegli anni la montagna era una passione per pochissimi e un obbligo per altri, da là in avanti nacque un vero e proprio hobby legato alle escursioni in natura, il quale sta crescendo sempre di più ancora oggi grazie alla nascita delle competizioni da trail running ma anche più semplicemente grazie alla

costruzione di numerosissimi sentieri che spesso conducono a rifugi. In ogni caso, con il suo socio d'affari Tommaso Marcon, inventano negli anni tantissimi prodotti, in particolare lo snodo posteriore per gli scarponi da sci, la suola monoblocco Saint Moritz, gli scarponi da sci alpinismo in pelle, il modello Rally per lo sci alpino e lo scarpone d'alta quota Grinta, arrivato in cima a tutti gli Ottomila del pianeta. Realizzano poi anche gli scarponi per la spedizione italiana in Antartide, Base Terranova, alla fine degli anni Ottanta. Negli anni Ottanta entra in azienda la seconda generazione Parisotto, composta da Sandro, Cristina, Davide, Pietro e Andrea. Viene creata una succursale negli USA e poi un'altra in Cina, viene acquisito prima uno stabilimento in Romania e poi un altro in Serbia. Anche se l'azienda segue il boom della globalizzazione, il 75% della produzione si concentra a Treviso già con l'idea di non disperdere troppo la produzione perdendo la qualità. Si tratta di un settore dove la qualità è fondamentale. Per testare la nuova produzione l'azienda si avvale della collaborazione di un certo numero di atleti. Dal 2006 fa parte di SCARPA l'alpinista e arrampicatore austriaco Heinz Mariacher, per occuparsi del settore delle scarpette da arrampicata. Nel complesso circa 200 atleti di cui una quindicina coinvolti nel reparto della ricerca. La linea Ribelle Tech è stata, ad esempio, creata con la collaborazione dell'alpinista svizzero Ueli Steck, scomparso nella primavera del 2017. Funziona per ogni tipo di modello, dall'arrampicata fino al trail running, è senza dubbio uno dei migliori modi per portare sul mercato prodotti di altissima qualità.



Figura 12: Il Ceo D. Bolzanello e la famiglia Parisotto – Fonte: l'economia, il corriere della sera

SCARPA è quindi oggi uno dei marchi più noti nelle calzature da montagna, 1.600 dipendenti di cui 350 nell'impianto produttivo di Asolo. L'azienda ha sempre tenuto gran parte della produzione sul territorio italiano ma negli anni 80 e 90, come quasi tutte le aziende, decise anch'essa di delocalizzare una parte della produzione in luoghi maggiormente convenienti a livello di costi come la Cina. Con la crisi odierna però anche SCARPA ha deciso di avviare un'importante strategia di reshoring. Innanzitutto, prima della pandemia per far arrivare un container dalla Cina ci volevano 25-30 giorni, ora ne servono almeno 60. Ancora peggio è il costo di vari container, passato da 2.500 dollari ai 25 mila dollari nel periodo di lockdown. In aggiunta a questo è aumentato di gran lunga anche il costo della manodopera, che sta diventando sempre più simile a quello occidentale.

SCARPA è riuscita a superare tutte queste difficoltà proprio perché negli ultimi anni ha rilevato due stabilimenti in Romania e Serbia che producono semilavorati e ha investito, lì e ad Asolo, per ammodernarli

compiendo così azioni di reshoring e nearshoring. L'amministratore delegato Diego Bolzanello commenta così questa scelta strategica:

"Siamo arrivati a produrre internamente il 90% del nostro fabbisogno. L'avevamo fatto per garantire i nostri standard qualitativi, senza ritirarci dalla Cina, dove abbiamo una struttura che segue la produzione destinata al mercato locale e all'Asia. Certamente, però, consolidarci in Europa ci è tornato utile e adesso siamo in grado di valutare ulteriori investimenti per riuscire a cavalcare il mercato dell'outdoor".

4.5 Benetton: un caso di nearshoring

Uno degli esempi più importanti per quanto riguarda le aziende italiane che hanno deciso di avviare una strategia di reshoring è senza dubbio il caso di Benetton. Azienda da anni leader nel settore dell'abbigliamento e della moda.

Benetton è un'importantissima azienda tessile italiana fondata nel 1965 da Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo Benetton, con sede a Ponzano Veneto, in Provincia di Treviso. La sua produzione si basa su diverse tipologie di abbigliamento con una propria rete di negozi in franchising nel mondo nella quale si vendono prodotti a marchio United Colors of Benetton, Undercolors of Benetton e Sisley. Il gruppo deve la sua notorietà sia ai suoi prodotti sia al suo stile di comunicazione, sviluppato a Fabrica, suo centro di ricerca sulla comunicazione.

L'azienda nasce come detto nel 1965 a Ponzano Veneto, in provincia di Treviso, dai fratelli Luciano, Gilberto, Giuliana e Carlo Benetton. Nel medesimo anno viene aperto anche il primo negozio a Belluno. Solamente quattro anni dopo viene inaugurato il primo negozio all'estero, a Parigi che dà via ad una lunga carriera in giro per il mondo. Alla fine degli anni Settanta l'azienda esportava il 60% della produzione. Negli anni ottanta infatti venne inaugurato il primo negozio a New York e due anni dopo a Tokyo. Alla fine degli anni ottanta il Gruppo si quota alle borse di Milano, Francoforte e New York e, nel 1987, nasce la Fondazione Benetton

Studi Ricerche e viene istituito il Premio Internazionale Carlo Scarpa. Nel 1994, nasce Fabrica, ovvero un centro di ricerca sulla comunicazione su con sede presso Villa Pastega Manera a Catena di Villorba. Nel 2003, altra data di notevole importanza, la famiglia Benetton annuncia che si ritirerà progressivamente dalla gestione diretta dell'azienda lasciando spazio ai manager esterni alla famiglia. Dopo una prima parte di vita e di crescita avvenuta in Italia, anche questa azienda, come la maggior parte delle grandi realtà dell'epoca decise di seguire le correnti della globalizzazione delocalizzando le proprie attività in giro per il mondo alla ricerca di minori costi e maggiori opportunità di crescita. La delocalizzazione degli impianti produttivi ha però chiaramente comportato la chiusura di numerose fabbriche in Italia, come nel caso di Cassano Magnago e, nel 2006, è stato chiuso anche il primo negozio in franchising inaugurato nel lontano 1968 a Firenze e che era durato senza problemi per tutti quegli anni.

La storia va avanti per anni così, dopodiché all'interno dell'azienda ci sono alcuni cambiamenti. Innanzitutto, a maggio 2012 viene ritirata la quotazione alla Borsa di Milano, tornando quindi sotto controllo privato. Nel maggio 2013, a dieci anni precisi dalla dichiarazione di Luciano Benetton («Passo indietro della famiglia, più potere ai manager») si completa il passaggio e, nel consiglio di amministrazione i quattro fratelli Benetton lasciano il posto ai rispettivi figli. Nel maggio 2014 Alessandro Benetton lascia la presidenza della società e a novembre 2016 esce anche dal consiglio di amministrazione per divergenze strategiche con la famiglia. Alla presidenza viene nominato Francesco Gori mentre nel maggio 2017 a Tommaso Brusò viene conferito l'incarico di direttore operativo. Agli inizi del 2015 viene avviato, con una serie di scorpori e scissioni, il programma triennale che prevede l'organizzazione di Benetton Group in tre realtà distinte: una focalizzata direttamente sui vari marchi (Benetton Group), una manifatturiera (di nome Olimpias) e una per la gestione immobiliare (Schematrentanove) in modo da misurare la redditività di ogni singola attività. Nel febbraio 2018 Luciano Benetton rientra nel cda dell'azienda ed è nominato presidente esecutivo, occupandosi in particolare dell'attività commerciale, dei negozi e, insieme a Oliviero Toscani, della comunicazione. Nel luglio 2019 lascia

l'incarico Tommaso Brusò: non verrà sostituito così come non era stato sostituito nel 2017 l'allora amministratore delegato Marco Airoidi quando si era dimesso.



Figura 13: Logo Benetton – Fonte: Italian Traditions

Come intravisto dalla storia di questa importantissima azienda italiana, negli anni 80/90 e per tutti i primi anni del nuovo millennio, l'azienda ha puntato fortemente sulla delocalizzazione partecipando attivamente allo sviluppo della globalizzazione. Questo ha comportato anche la chiusura di alcune attività che erano presenti in Italia. Inizialmente tutto questo portava numerosi vantaggi all'azienda per i vari motivi visti che è inutile elencare nuovamente. A seguito della recente crisi globale però, anche un'azienda leader come Benetton ha dovuto pianificare e riformulare una nuova strategia, puntando anch'essa sul reshoring; o più precisamente, sul nearshoring. Il gruppo veneto ha deciso e dichiarato infatti che entro la fine dell'anno corrente sposterà nell'area del Mediterraneo ma non ancora direttamente e totalmente in Italia, numerose attività produttive che finora erano localizzate in Asia. Questa scelta importante è dovuta anche in questo caso alla necessità di avere supply chain efficienti e per via della necessità di contrastare i costi crescenti e i ritardi del

trasporto via mare. Per essere precisi, circa la metà della produzione che attualmente viene effettuata in Asia verrà rilocalizzata in Serbia, Croazia, Turchia, Tunisia ed Egitto quindi non internamente al paese d'origine ma in luoghi decisamente più vicini rispetto ai paesi del Medioriente. Si tratta di una “decisione strategica per avere maggior controllo sul processo di produzione e anche sui costi del trasporto” ha commentato l'amministratore delegato del gruppo, Massimo Renon, che ha poi citato direttamente i costi per l'invio di un container dell'Asia “passati da 1.200-1.500 dollari” a “10-15mila, senza certezze sulla data di consegna” tra le ragioni della decisione. Nel 2021 Benetton ha già spostato in altri paesi oltre il 10% della produzione finora svolta in Bangladesh, Vietnam, Cina e India. La scelta è quindi quella di rilocalizzare la produzione nell'area mediterranea magari con l'intento prima o poi di riportare alcune produzioni in Italia. Per ora, in Tunisia e Turchia verrà potenziata l'attività delle fabbriche già presenti, mentre in Egitto e Serbia il gruppo procederà rivolgendosi a fornitori. Renon ha evidenziato che il beneficio di produrre in Asia è ormai annullato dai tempi più lunghi richiesti per le consegne. Oltre all'aumento dei costi infatti, secondo il manager, Benetton (che vende i suoi prodotti principalmente in Europa), oggi riscontra anche numerosi problemi a livello di tempistiche. I cosiddetti lead time “possono arrivare a 7-8 mesi per via della carenza di navi”, contro la media di 4-5 mesi di poco tempo fa. A queste considerazioni anche secondo Renon si può aggiungere un'importante constatazione che sembra andare in senso contrario alla crisi, infatti, oggi i consumatori sono disposti a pagare di più per avere un prodotto di maggior qualità e che duri più a lungo, è aumentata l'attenzione alla tracciabilità del prodotto e alla relativa qualità.

Come riportato dall'articolo di M. Scotti su Affari Italiani, nel 2020 l'azienda veneta ha chiuso con **325 milioni di perdite**, un dato non indifferente e che non poteva essere sottovalutata. La scelta di tornare il più possibile vicino a casa è quindi anche per Benetton una scelta necessaria. Ricapitolando le motivazioni, in primo luogo, poiché la logistica del post-Covid non potrà mai più essere come prima, con fabbriche planetarie con costi bassi e margini elevati per i produttori. In secondo luogo, perché l'incremento dei costi di trasporto rende meno vantaggiosa la delocalizzazione. In aggiunta, le

istanze di sostenibilità costringono le aziende ad accorciare la filiera. Altro tema importante in questi termini è quello dell'incremento delle materie prime. Ultimo ma non per importanza l'aumento notevole delle tempistiche di trasporto dai paesi asiatici verso l'Europa. Sono tutte motivazioni che sono state affrontate nel corso dell'elaborato a dimostrazione ancora della vicinanza di problematiche che portano le varie aziende a puntare sul reshoring o simili.

4.6 MEMC: un ampliamento di qualità

Come detto, uno dei settori più colpiti dalla crisi economica è stato quello dell'elettronica. Un buon numero di aziende appartenenti a questo settore hanno intrapreso e stanno intraprendendo la strada del ritorno a casa per superare il momento di grande recessione. Una di queste è la **MEMC Electronic Materials S.p.A.**, una società italiana attiva nella produzione di componenti elettronici. Si tratta di un'azienda italiana ma controllata dalla taiwanese GlobalWafers, il terzo più importante gruppo al mondo in questo settore con oltre 7.000 dipendenti e con una quota del 18% circa del mercato globale di wafer.

Una delle più importanti società che GlobalWafers possiede in Europa è proprio MEMC Electronic Materials S.p.A. Si tratta dell'unica azienda italiana che produce wafer di silicio monocristallino. MEMC attualmente gestisce due stabilimenti, quello di Merano con circa 250 dipendenti e dove vengono prodotti i lingotti di silicio, e quello di Novara con 750 dipendenti, dove i lingotti vengono tagliati in sottili fette di silicio e sottoposti ad ulteriori lavorazioni. Come riportato da un recente articolo di Arsenio Spadoni (2022), attualmente la produzione è di circa 5 milioni di wafer da 8 pollici di diametro 200 mm circa all'anno, destinati prevalentemente alle aziende europee del settore, STMicroelectronics, Infineon, Bosch, ecc. Il fatturato annuo è di oltre 300 milioni di euro. È importante sottolineare che, GlobalWafers, pur avendo impianti produttivi in tutto il mondo ed avendo sede a Taiwan, un paese nella

sfera di influenza occidentale, resta pur sempre un'azienda asiatica, con tutti i problemi che ciò significa per un'Europa che, almeno nelle intenzioni dei suoi leader politici, vorrebbe dotarsi di maggiore autonomia sul piano tecnologico e produttivo.

La posizione dell'attuale azienda MEMC si forma attraverso 50 anni di storia industriale del nostro paese. Tutto inizia in uno stabilimento dell'Alto Adige dove in precedenza Montecatini e poi Montedison producevano fertilizzanti. Proprio in quel contesto nasce nel 1973 Smiel, destinata alla produzione di policristallino per l'industria fotovoltaica. All'impianto di Merano si aggiunge quello di Novara, dove le fette di silicio vengono lavorate. Dopo vari passaggi di proprietà, la società cambia nome in MEMC e abbandona il settore fotovoltaico per dedicarsi alla produzione di wafer di silicio monocristallino per l'industria dei semiconduttori, una specializzazione molto particolare e ricercata. Nel 2016 avviene l'ultimo importante passaggio di proprietà, dall'americana Monsanto alla taiwanese GlobalWafers. In eredità da Monsanto rimane l'acronimo MEMC (Monsanto Electronic Material Company). Si tratta quindi di un'azienda di proprietà straniera ma con un passato un presente ed un futuro legato all'Italia.

Nei sei anni seguenti fino ad oggi, l'attività si è focalizzata sui wafer per semiconduttori incrementando la produzione in quanto la richiesta, oltre ad essere in continua crescita, si fa sempre più complessa, con i produttori di chip che necessitano di soluzioni sempre più personalizzate. Come sottolinea ancora A. Spadoni nel suo articolo, è proprio questo il segreto del successo dell'azienda: ovvero lo stretto rapporto con i produttori europei di chip e la capacità di rispondere alle loro esigenze in continua evoluzione. La produzione di wafer monocristallini per l'industria dei microchip è infatti molto diversa da quella dei wafer policristallini o monocristallini solar-grade destinati all'industria fotovoltaica. L'alta qualità del prodotto e le numerose personalizzazioni che MEMC è in grado di offrire consentono alla società di sopperire ai maggiori costi di produzione, in particolare il personale, il trasporto e l'energia, e di continuare una storia di successo che dura da decenni. Ovviamente, anche per questa azienda ben rodata i problemi non mancano; i due anni appena

passati, condotti dai burrascosi eventi ben noti, hanno infatti lasciato segni importanti dando vita anche in questo caso a nuove possibili strategie.



Figura 14: produzione silicio MEMC – Fonte: Prima Novara.
<https://primanovara.it/economia/memc-da-40-anni-leader-del-silicio/>

Anche la MEMC ha infatti deciso di puntare sulla produzione in Italia. È in un certo senso una forma di reshoring, anche se un po' diversa dagli esempi esposti precedentemente. In ogni caso si tratta di un'operazione molto importante e molto vantaggiosa per il comparto industriale italiano. È un investimento da 300 milioni di euro, lanciato proprio nel 2022 e che darà subito oltre 100 nuovi posti di lavoro. La multinazionale tra i principali produttori di materiale per le industrie elettroniche, realizzerà a Novara il più grande complesso in Europa per la produzione di fette di silicio da 300 millimetri, il cuore di cellulari e dispositivi di nuova generazione. La MEMC amplierà lo stabilimento attuale affiancandone uno nuovo su una superficie di 6 mila metri quadrati. Per il nuovo complesso erano in lizza molti siti del gruppo Global Wafers di cui MEMC fa parte, ma alla fine l'ha spuntata Novara grazie alle competenze del proprio stabilimento, ennesimo esempio di grande qualità e

attenzione della produzione Made in Italy. La nuova iniziativa di MEMC è stata presentata in una conferenza stampa presso la sede di Confindustria Novara Vercelli Valsesia dal presidente della società Mauro Pedrotti e dal direttore dello stabilimento Marco Sciamanna.

Quest'ultimo ha dichiarato:

“La produzione attuale di MEMC è di diversi milioni di fette di silicio da 200mm di diametro all'anno. Essendo la gran parte dei produttori dislocata in Asia, si comprende quanto sia stato difficile convincere la Capogruppo che è utile e opportuno investire in Italia.”

Mauro Pedrotti, Presidente MEMC ha ancora aggiunto:

“Dopo 39 anni di lavoro in azienda è per me una grande soddisfazione, anche a livello personale, poter vedere questo risultato, che è stato ottenuto grazie alla capacità di “fare sistema” di tutti i soggetti coinvolti. Sono le persone che fanno i risultati e solo se ci sono i risultati si possono proporre e realizzare nuovi investimenti. Se siamo riusciti a raggiungere questo obiettivo è anche grazie ai nostri clienti, a cui va il nostro ringraziamento per la fiducia che continuano a dimostrarci. La scelta del sito di Novara era tutt'altro che scontata. Erano in lizza molti stabilimenti del gruppo e alla fine l'ha spuntata Novara grazie alle competenze dei nostri tecnici e all'impegno del nostro management”.

Due dichiarazioni che vanno a dimostrare la volontà delle aziende di tornare a concentrare la produzione in Italia dove qualità e professionalità sono all'ordine del giorno. L'esempio di MEMC è ancora più legato a questo concetto, parliamo infatti di un'azienda che non torna a casa solamente per contrastare la crisi ma più che altro per aumentare ancor di più la qualità dei prodotti offerti ampliando uno stabilimento già esistente e rodato ormai da decenni.

Tutti questi esempi concreti confermano il ragionamento di tutto l'elaborato che spiega l'importanza e la validità di un fenomeno come il reshoring, il quale è in grande crescita. Si tratta di esempi di aziende sia note che meno note che spaziano in diversi settori, dal settore della moda, a quello delle calzature fino a quello dell'elettronica. Ogni azienda per diversi motivi o

per motivi simili ha deciso di intraprendere la strada del ritorno a casa puntando sul Made in Italy aprendo o riaprendo stabilimenti nei vari comuni italiani. I primi risultati importanti si sono già fatti vedere, ovviamente la strada è ancora lunga e sarà il futuro a dimostrare se questa scelta può rivelarsi effettivamente vincente a tutti gli effetti. Per ora bisogna parlare di risultati senza fare troppi giri di parole, le aziende prese in considerazione hanno dichiarato di voler continuare su questa strada e che il ritorno in Italia o nei paesi limitrofi è per loro la scelta corretta.

Conclusioni

Questo studio ha cercato di analizzare un fenomeno di grande attualità e in grande crescita come il reshoring o anche conosciuto, in lingua italiana, come rilocalizzazione. In parole più povere significa semplicemente “ritorno a casa”. Ma il ritorno a casa di chi?

Il ritorno a casa delle aziende che per anni hanno seguito l’onda della globalizzazione, delocalizzando in parte o completamente le proprie fasi produttive in giro per il mondo alla ricerca di minori costi e nuove opportunità. In un periodo di grande recessione economica come quello odierno, molte aziende stanno rivalutando le proprie strategie economiche e molte di queste hanno deciso di puntare proprio sul reshoring. In questo elaborato mi sono quindi posto l’obiettivo di capire se la rilocalizzazione possa o meno essere una soluzione valida per superare la crisi economica. Per farlo, ho analizzato i vari fenomeni teorici collegati, ho analizzato le motivazioni arrivando fino alle conseguenze e infine mi sono concentrato su alcuni casi aziendali che hanno già fatto questa scelta e che hanno avviato un percorso di rientro.

Dall’analisi effettuata, risulta innanzitutto che sono tantissime le aziende che stanno facendo grande fatica a superare l’odierna crisi economica che ha messo a dura prova le catene globali del valore. Le stesse GVC erano in difficoltà ormai da qualche anno, ma a seguito della pandemia e del conflitto tra Russia e Ucraina, queste hanno letteralmente perso di credibilità. Le varie aziende che avevano puntato per anni sulla globalizzazione si stanno ritrovando ad affrontare enormi problemi che spaziano dalle tempistiche degli approvvigionamenti fino in particolare a toccare l’ingente aumento dei costi sia dei trasporti che della manodopera. Per la prima volta nella storia gli imprenditori si sono chiesti se valesse veramente la pena produrre al di fuori del proprio paese. Come appena detto, inizialmente, il virus Covid-19 ha colpito l’economia mondiale nella maniera più improvvisa e meno prevedibile possibile. La pandemia ha creato i primi veri problemi lungo le GVC e, così facendo, ha messo in vista alcune vulnerabilità delle reti produttive globali. Il conflitto tra Russia e Ucraina ha poi aumentato le difficoltà già esistenti e ha

colpito un sistema già in grande depressione post pandemia. In particolare, ha fatto aumentare i prezzi delle materie prime e il costo dell'energia, aumentare i costi di trasporto e ha alterato parti della catena del valore europea.

Per cercare di rialzarsi da questo periodo di grande difficoltà, le aziende stanno pianificando un cambio di strategia. Qualcuna ha già iniziato, altre hanno aspettato un po' di più, in alcuni casi si tratta poi di un cambio radicale, mentre in altri, di un cambio più moderato. La parola d'ordine è però sempre quella di cambiamento: i periodi di crisi, infatti, portano a dover cambiare strada, a dover cercare e trovare delle alternative a quello che hai fatto fino ad oggi. In particolare, in questo caso, dopo lo shock causato da pandemia e guerra, i pilastri della strategia manageriale in atto si sono dimostrati inadeguati. Le imprese sono quindi obbligate a prendere in considerazione diverse opzioni per migliorare la resilienza della catena di approvvigionamento. Una di queste, in certi sensi la più coraggiosa ma anche una delle più gettonate è quindi il reshoring o in alcuni casi il nearshoring ovvero una rilocalizzazione nei paesi vicini al paese d'origine, sempre con l'obiettivo di accorciare le catene di approvvigionamento.

Dagli esempi concreti analizzati si è compreso l'importanza di una tale scelta che non può essere presa d'impulso ma deve essere al contrario una decisione frutto di un processo lungo di ragionamento e valutazione. Sono state prese in considerazione aziende di vario tipo, di varia notorietà e appartenenti a diversi settori. La cosa che lega tutte queste realtà è senza dubbio la volontà di voler tornare a produrre "a casa" o per lo meno il più possibile vicino, abbandonando quasi totalmente la strategia di ricerca di minori costi nei paesi dell'Est Europa o ancora più lontano come in Cina, Vietnam e negli altri paesi del Medioriente. Tutte queste aziende cercano la qualità e vogliono sfruttare il momento particolare per riavvicinare le proprie fasi produttive per seguire da vicino e con attenzione la produzione. Chiaramente ogni realtà agisce in maniera differente in base alle proprie esigenze. È chiaro che non è facile "chiudere le valigie" e tornare in Italia in poco tempo, come scritto pocanzi, si tratta di una decisione importante che deve essere presa e portata avanti con gradualità e razionalità. Alcune di queste aziende, infatti, hanno ancora alcuni stabilimenti produttivi in paesi

come la Cina, ma attraverso azioni mirate, stanno pian piano cercando di riavvicinarsi all'Europa e all'Italia, e casomai, in futuro sposteranno l'intera filiera produttiva. Altre invece hanno già compiuto scelte di questo tipo abbandonando completamente le produzioni delocalizzate negli anni. Quelli analizzati nel presente elaborato, sono solamente alcuni dei casi già esistenti di reshoring. In generale però, i vari esempi presi in considerazione riassumono perfettamente le ragioni principali che portano a compiere scelte strategiche di questo tipo.

La riflessione finale da condurre è che innanzitutto non bisogna stare a guardare, bisogna affrontare la crisi economica agendo. L'errore più grande è quello di far finta di niente, sperando che le cose cambino da sole. La scelta di puntare sul reshoring o sul nearshoring è sicuramente una scelta che comporta coraggio e che può rivelarsi per certi versi rischiosa. Se però viene affrontata con razionalità e attenzione, può portare, in tempi relativamente brevi, risultati importanti e benefici sia all'azienda stessa che all'intero paese. È poi fondamentale saper sfruttare il binomio tra ritorno delle produzioni a casa e lo sfruttamento delle nuove tecnologie, le quali ormai sono indispensabili per la crescita economica di un'azienda. Un paese come il nostro ha oltretutto la fortuna di vantare un marchio come quello del Made in Italy e allo stesso tempo di avere lavoratori con competenze e tecnologie di buon livello. Sapendo gestire tutto questo è possibile adattarsi all'evoluzione dell'economia globale superando la crisi odierna e affrontando l'aumento dei costi che ha messo in crisi le GVC.

È difficile dare ad oggi una risposta definitiva sulla validità di questa strategia: il reshoring è un fenomeno ancora troppo "giovane" per candidarsi come unica soluzione valida. Sicuramente rappresenta una delle soluzioni possibili e come detto le aziende non posso aspettare e stare a guardare. In un paese come l'Italia il "ritorno a casa" può quindi essere una mossa vincente da prendere assolutamente in considerazione, molte aziende servono già da esempio. Si può quindi migliorare il proprio futuro anche guardando al passato e analizzando quello che eravamo. Il titolo del presente elaborato "**ritornare indietro per andare avanti**" vuole appunto sostenere questa tesi: se per anni si pensava che la soluzione migliore per crescere fosse quella di delocalizzare

le produzioni in giro per il mondo, oggi forse bisogna fermarsi un attimo, ragionare e fare un passo indietro. La ricerca disperata di un paese con costi minori dei nostri e con opportunità di guadagno ci ha fatto perdere di vista la nostra identità, che per anni ci ha contraddistinto e ci ha etichettato come paese dalle produzioni di alta qualità e dalle numerose specializzazioni in diversi settori con prodotti richiesti in tutto il mondo. Cercavamo fuori quello che in realtà potevamo fare con le nostre mani. La scelta di rilocalizzare tornando a produrre in Italia, seguendo la filiera produttiva attraverso produzioni Made in Italy e di qualità con l'aiuto delle nuove tecnologie, può quindi essere una soluzione vincente per avere un futuro migliore. Dal punto di vista di chi scrive, il reshoring dovrebbe quindi essere visto dalle aziende e dallo stesso governo come una vera opportunità di crescita e non come un semplice piano di salvataggio o di fuga dalla crisi.

Bibliografia

Amendola A., Biagioli M., Celi G. (2015), *Economia internazionale*, Egea, Milano.

Amendolagine V., Rbellotti R. (2020), *L'impatto del COVID-19 sulle catene globali del valore*, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
<https://fondazionefeltrinelli.it/catene-globali-del-valore/>

Bricco P. (2022), *Guerra e Cina: Così cambia la globalizzazione*, Il Sole24Ore.
<https://lab24.ilsole24ore.com/globalizzazione-festival-trento/>

Bettero A. (2022), *Il Made in Italy torna a casa*, Il Messaggero di Sant'Antonio.
<https://messaggerosantantonio.it/content/il-made-italy-torna-casa-0>

Franzin D. (2022), *Dal Reshoring alla Digital Industry: quali opportunità per il futuro?*, La Mia Finanza. <https://www.lamiafinanza.it/2022/07/dal-reshoring-alla-digital-industry-quali-opportunita-per-il-futuro/>

Giovannetti G., Marvasi E. (2021), *L'Italia nelle Catene Globali del Valore*, Fondazione Manlio Masi, Roma.

LMF (2022), *Reshoring: è ora il momento*, La Mia Finanza.
<https://www.lamiafinanza.it/2022/04/reshoring-e-ora-il-momento/>

Lombardo A. (2021), *Reshoring, la Supply Chain del fashion torna in Italia*, Logistica. <https://www.logisticanews.it/reshoring-la-supply-chain-del-fashion-torna-in-italia/>

Mancini M. (2021), *Le catene del valore e la pandemia: evidenze sulle imprese italiane*, Banca d'Italia Eurosystema.

Manzocchi S. (2020), *Innovazione e resilienza: i percorsi dell'industria italiana nel mondo che cambia*, Confindustria, Roma.

Marazzi F., Noris A. (2022), *Reshoring: modello USA per filiere europee*, ISPI. <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/reshoring-modello-usa-filiere-europee-33304>

Marchesano M. R. (2022), *Re-shoring e investimenti in Italia: le opportunità della nuova globalizzazione. Un girotondo*, Il Foglio. <https://www.ilfoglio.it/economia/2022/05/20/news/re-shoring-e-investimenti-in-italia-le-opportunita-della-nuova-globalizzazione-un-girotondo-4021721/>

McFetrich D., Bauer A., Thomas S. (2020), *Automazione e reshoring destinati a perdurare nel tempo*, Schroders. <https://www.schroders.com/it/it/investitori-privati/approfondimenti/economia/automazione-e-reshoring-destinati-a-perdurare-nel-tempo/>

Nassimbeni G., Sartor M., Wan L., Ancarani A., Di Mauro C., Mascali F., Barbieri P., Di Stefano C., Fratocchi L., Lapadre L., Orzes G. (2015–2018) - *Future of manufacturing in Europe, Reshoring in Europe: Overview*, Eurofound

Noris A. , Sanguineti F. (2022), *Arriva l'ora del Greenshoring?*, ISPI. <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/arriva-lora-del-greenshoring-35594>

Omeda L. (2021), *Prezzi più alti e scaffali vuoti: cosa significa la crisi delle Global Supply Chains*, Orizzonti Politici. <https://www.orizzontipolitici.it/prezzi-piu-alti-e-scaffali-vuoti-cosa-significa-la-crisi-delle-global-supply-chains/>

Seregni M. (2017), *Il reshoring nel contesto italiano*, Dirigenti Industria. <https://dirigentindustria.it/industria/il-reshoring-nel-contesto-italiano.html>

Smid T. (2022), *Le catene globali del valore colpite da Covid e guerra*, Altradius. <https://atradius.it/pubblicazioni/economic-research-catene-globali-del-valore.html>

Spadoni A. (2022), *MEMC, un'altra eccellenza italiana della microelettronica, produrrà wafer da 300 mm nel nuovo impianto di Novara*, Elettronica&Mercati. <https://www.elettronicaemercati.it/memc-unaltra-eccellenza-italiana-della-microelettronica-produrra-wafer-da-300-mm-nel-nuovo-impianto-di-novara/>

Traverso F. (2021), *Catene globali del valore: vantaggi e problemi del commercio mondiale*, Orizzonti Politici. <https://www.orizzontipolitici.it/catene-globali-del-valore-vantaggi-e-costi/>

Venturini F. (2013), *Delocalizzazione o Backshoring, fenomeni a confronto*, Università degli studi di Pisa, Pisa.

Sitografia

Capitolo 1:

<https://it.sawakinome.com/articles/business/difference-between-supply-chain-and-value-chain.html>

<https://cordis.europa.eu/article/id/182916-the-complexity-of-the-supply-chain-process/it>

<https://economiecircolare.com/glossario/catena-del-valore/>

<https://www.prontoprofessionista.it/articoli-prontoprofessionista/il-vantaggio-competitivo-la-catena-del-valore-di-porter.html>

<https://www.mecalux.it/blog/supply-chain-cos-e> Supply chain:

<https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/gestione-del-magazzino/supply-chain-cos-e.htm>

<https://centrorossidoria.uniroma3.it/sezione/catene-globali-del-valore/>

<https://www.noisiamofuturo.it/2019/07/21/la-globalizzazione-economica/>

<https://it.living-in-belgium.com/difference-between-supply-chain-and-value-chain-330>

Capitolo 2:

<https://www.meccanicanews.com/2022/05/25/tutte-le-risposte-sul-fenomeno-del-reshoring/>

<https://esgnews.it/focus/opinioni/reshoring-e-ora-il-momento/>

<https://www.global-components.com/che-cose-il-reshoring-e-perche-le-aziende-effettuano-il-reshore/#:~:text=Gli%20svantaggi%20del%20reshoring,attenta%20pianificazione%20e%20gestione%20logistica.>

Capitolo 3

<https://www.previti.it/il-fenomeno-del-reshoring>

<https://www.firstonline.info/nordest-e-reshoring-la-guerra-sta-cambiando-gli-scenari-parla-chiara-mio-economista-di-ca-foscari/>

<https://www.centromachiavelli.com/2020/05/05/back-reshoring-italia/>

<https://blog.ornellaauzino.it/il-reshoring-salvera-il-made-in-italy-parlo-un-po-ad-alta-voce-con-te/>

https://www.adnkronos.com/made-in-italy-la-fuga-delle-imprese_6NGM3rVo95gs7HH0m4EA05?refresh_ce

Capitolo 4

<https://www.fitwellsrl.it/azienda/>

<https://www.manfrotto.com/it-it/about-videndum/>

[https://it.wikipedia.org/wiki/SCARPA_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/SCARPA_(azienda))

<https://it.scarpa.com/>

<https://www.hemargroup.ch/it/blog/il-reshoring-%C3%A8-il-nuovo-trend-nellindustria-elettronica>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Benetton_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Benetton_(azienda))

<https://www.supplychainitaly.it/2021/10/06/benetton-annuncia-il-reshoring-anche-per-via-degli-alti-costi-e-della-scarso-qualita-dei-trasporti-via-mare/>

<https://www.affaritaliani.it/economia/benetton-giovani-mercati-esteri-e-reshoring-cosi-il-gruppo-punta-al-ritorno-758732.html>

<https://www.fatturatoitalia.it/>

Ringraziamenti

Desidero ricordare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura con suggerimenti, critiche ed osservazioni: a loro va la mia gratitudine.

Ringrazio anzitutto il professore Dario Antonino Musolino per i preziosi consigli, per la guida sapiente durante tutta la stesura dell'elaborato e per avermi indirizzato su un argomento che mi ha particolarmente interessato e coinvolto in tutti questi mesi di lavoro.

Vorrei infine ringraziare la mia famiglia e le persone che mi hanno supportato in questi ultimi due anni di percorso, i quali concludono la mia carriera universitaria. Mi auguro che questo traguardo importante possa essere un punto di partenza e non un semplice punto d'arrivo.