



Citation: P. Savi (2019) Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il *reshoring* e la sua diffusione nel contesto italiano. *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie 14, 2(1): 31-42. doi: 10.13128/bsgi.v2i1.801

Copyright: © 2019 P. Savi. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/bsgi>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

Competing Interests: The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il *reshoring* e la sua diffusione nel contesto italiano

The Changing Geography of Manufacturing: Reshoring to Italy

PAOLA SAVI

Dipartimento Culture e Civiltà, Università di Verona
E-mail: paola.savi@univr.it

Abstract. Manufacturing reshoring, or the company decision to bring offshoring production back to the home country, has recently received a great attention in developed countries as a possible way to re-industrialization. The paper investigates the main features, the drivers and the possible impact of reshoring as well as its spreading to Italy, as they emerge from extant literature and empirical evidence. A short focus on a group of Italian industrial districts will be proposed at the end of the paper. Up to now, available empirical evidence doesn't support strong conclusions about the positive impact of reshoring on developed countries, particularly regarding job creation. Anyway, these limitations could open to future empirical research in Economic Geography, particularly regarding the role of reshoring in local production systems.

Keywords: Reshoring, Offshoring, Italian manufacturing system.

Riassunto. Il recente fenomeno del *reshoring*, ovvero del rientro in sede domestica di attività produttive precedentemente delocalizzate in paesi a basso costo del lavoro, sta suscitando un notevole interesse nell'ambito del tema più generale della reindustrializzazione dei paesi economicamente avanzati. Prendendo come riferimento la letteratura esistente e le evidenze empiriche disponibili saranno analizzati, in particolare, le caratteristiche, le cause e i possibili effetti del fenomeno, nonché la sua diffusione nel contesto italiano, con un breve focus su alcuni distretti industriali italiani. Le scarse evidenze empiriche al momento disponibili non consentono di pervenire a conclusioni certe riguardo gli effetti del *reshoring* sui territori di vecchia industrializzazione, in particolare in merito alla capacità di generare nuova occupazione. Per questi motivi, tuttavia, nel contesto italiano aprono la via a nuovi ambiti di ricerca per la Geografia economica, soprattutto a scala dei sistemi produttivi locali.

Parole chiave: Reshoring; Delocalizzazione; Industria italiana.

1. Introduzione

A partire dagli anni '90 del secolo scorso, l'internazionalizzazione delle imprese, la frammentazione su scala globale delle catene produttive, il protagonismo di molte economie emergenti e, successivamente, la lunga fase di recessione seguita alla crisi finanziaria del 2008 hanno ridisegnato la geografia mondiale della produzione. Mentre i paesi di antica industrializzazione hanno perso peso, i paesi emergenti, soprattutto gli asiatici, hanno aumentato la loro quota sul totale della produzione industriale mondiale: la Cina, da sola, è passata dall'8,3% del 2000 al 32,8% del 2014, spiazzando gli Stati Uniti, la cui quota, nello stesso arco temporale, si è ridotta dal 24,8% al 15,6% (Centro Studi Confindustria, 2015). Nelle economie avanzate, delocalizzazione e crisi, unite alla crescente automazione dei processi produttivi, hanno ridotto il contributo del settore manifatturiero nella composizione del Pil e dell'occupazione, aprendo spesso la via a scenari di deindustrializzazione.

L'Italia ha partecipato a questi processi con le sue specificità. Nel nostro paese, lo spostamento, totale o parziale, di attività produttive all'estero ha coinvolto grandi imprese e, dalla metà degli anni '90, anche molti distretti industriali, i quali hanno perso segmenti di filiere produttive storicamente ancorate ai rispettivi territori. Sul finire della prima decade del 2000, la crisi mondiale ha colpito, sebbene con diversa intensità, gli stessi distretti e le regioni più ricche ed economicamente più dinamiche del paese. A livello di produzione globale, la quota dell'Italia è scesa dal 4,1% del 2000 al 2,5% del 2014 (Centro Studi Confindustria 2015).

Da circa un decennio ci sono però indizi non solo di un rallentamento dei flussi di delocalizzazione e degli investimenti all'estero, ma anche di un ritorno delle produzioni nei paesi di origine delle imprese delocalizzanti (UNCTAD 2013; Eurofound 2016). I primi segnali sono arrivati dagli Stati Uniti dove grandi multinazionali – come Apple, General Electric, Ford, Google – e medie imprese meno note hanno riportato in patria alcune produzioni precedentemente delocalizzate (The Economist 2013; Reshoring Initiative 2016). Evidenze empiriche simili si sono riscontrate nell'Unione Europea, principalmente in Italia e in Germania (Kinkel, Maloca 2009; Fratocchi et al. 2014; 2016).

Il rientro delle imprese, definito nella letteratura internazionale *reshoring* o *backshoring*, ha suscitato l'interesse di studiosi, media, associazioni di categoria, istituzioni e ha contribuito a riaccendere il dibattito sul tema dell'industria e sulla sua capacità di generare ricchezza per le economie e i territori. Almeno fino alla recente crisi, da più parti si riteneva che la delocalizza-

zione fosse una scelta obbligata per le imprese per mantenere la competitività in un contesto internazionale in profondo mutamento e che la deindustrializzazione fosse l'esito inevitabile della transizione verso un'economia post-industriale. La perdita di occupazione nella manifattura sarebbe stata compensata dalla creazione di posti di lavoro qualificati nelle attività di concezione, progettazione e gestione della produzione e nei servizi.

Negli ultimi anni si è invece preso atto che, anche nei paesi avanzati, l'industria rimane motore della crescita economica per la sua capacità di generare reddito e occupazione e per le ricadute sugli altri settori. Il manifatturiero crea posti di lavoro qualificati e ben retribuiti, la ricerca è realizzata soprattutto in ambito industriale, dall'industria si generano guadagni di produttività che si diffondono nel resto del sistema produttivo, grazie alle innovazioni incorporate nei beni utilizzati negli altri settori; l'industria sostiene inoltre le esportazioni (Confindustria 2015). La prossimità spaziale tra produzione e progettazione consente di realizzare prodotti più competitivi, posto che la prima non è una fase meramente esecutiva e sempre scindibile dalla seconda (Bettiol et al. 2017).

Per queste ragioni, il *reshoring* viene visto come una possibile strategia per contrastare il declino industriale dei paesi economicamente avanzati, da incentivare attraverso specifiche politiche industriali, sia nazionali che sovranazionali.

Partendo da queste premesse, l'articolo analizza le caratteristiche, le cause e alcuni possibili effetti del *reshoring*, nonché la diffusione e le peculiarità che assume nel contesto italiano. Essendo il fenomeno ancora in divenire e di difficile misurazione nonostante il numero di pubblicazioni sul tema sia in costante aumento a partire dal 2010, come nella maggior parte degli studi finora prodotti, la metodologia adottata è di tipo esplorativo e si avvale di più fonti, accademiche e non. In particolare: pubblicazioni accademiche, rapporti di società di consulenza aziendale, stampa economica e generalista, rapporti e documenti di istituzioni e organizzazioni internazionali e locali, testimonianze di imprenditori e rappresentanti di associazioni di categoria, blog, siti internet delle imprese.

A conclusione del lavoro, uno dei metodi utilizzati per individuare segnali indiretti di *reshoring* – l'analisi dei flussi import – viene applicato a un numero selezionato di distretti industriali.

2. Il *reshoring*: definizioni e caratteristiche

I termini più diffusi per definire il rientro delle produzioni da paesi a basso costo del lavoro ai paesi d'origi-

ne delle imprese delocalizzanti sono *backshoring* e *reshoring*¹.

Nella letteratura accademica², il termine *back-shoring* è stato introdotto dai ricercatori del Fraunhofer Institute di Karlsruhe nell'ambito delle indagini sulle attività di internazionalizzazione delle imprese tedesche per definire operazioni di “re-concentration of parts of production from own foreign locations as well as from foreign suppliers to the domestic production site of the company” (Kinkel, Maloca 2009, 155).

In una serie di articoli usciti su riviste scientifiche americane dopo il 2010, per descrivere le strategie di rientro delle produzioni collegate a precedenti operazioni di *offshoring*, nel contesto della più generale teoria dell'impresa, si utilizza invece il termine *reshoring* (Ellram et al. 2013). A seconda del modello di *governance* adottato con la delocalizzazione, Gray et al. (2013, 28) individuano più tipologie di rientro: 1) la produzione precedentemente svolta in una struttura estera controllata dall'azienda delocalizzante viene rilocalizzata in sede domestica a) all'interno di una struttura di proprietà dell'impresa stessa (*in-house reshoring*) o b) affidata a fornitori nazionali³ (*reshoring for outsourcing*); 2) la produzione precedentemente affidata a fornitori stranieri viene rilocalizzata in sede domestica c) in una struttura di proprietà dell'azienda delocalizzante (*reshoring for insourcing*) o d) trasferita da un fornitore straniero a uno nazionale (*outsourced reshoring*).

Sebbene *backshoring* e *reshoring* siano considerati generalmente sinonimi, secondo alcuni autori i due termini non sarebbero intercambiabili: il *backshoring* si configurerebbe infatti come una strategia all'interno del più generale fenomeno del *reshoring*. In altre parole, il “ritorno” includerebbe movimenti di diverso raggio geografico che non si escludono a vicenda: non solo produzioni delocalizzate che rientrano in patria (*back-shoring*) ma anche rilocalizzazioni (*near-shoring*) in paesi stra-

nieri ma vicini rispetto al paese di origine dell'impresa delocalizzante (De Backer et al. 2016). Strategie di “avvicinamento” sono state effettivamente messe in atto da imprese statunitensi che hanno spostato le attività produttive, o parte di esse, dalla Cina al Messico (Goel et al. 2008; Sirkin et al. 2014) e da imprese comunitarie che hanno rilocalizzato alcune attività dall'Asia verso paesi relativamente vicini, come Marocco, Turchia o Europa dell'Est (Fratocchi et al. 2014).

Come sintesi della disamina precedente, si può riportare la definizione operativa di (*back*)-*reshoring* delle attività produttive proposta da Fratocchi: “una strategia d'impresa – deliberata e volontaria – orientata alla ri-localizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all'estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale” (Fratocchi et al. 2014, 428-429).

A prescindere dalla terminologia adottata, è evidente che le operazioni di rientro delle imprese dell'ultimo decennio sono collegate a precedenti decisioni di delocalizzazione e quindi si distinguono sia dalle forme di disinvestimento estero da sempre praticate dalle multinazionali, che non prevedono la prosecuzione in sede domestica dell'attività precedentemente svolta all'estero, sia da nuovi investimenti manifatturieri realizzati fino dall'inizio nel paese di origine dell'impresa anziché in un paese straniero (Barbieri, Fratocchi 2017).

3. I fattori all'origine del *reshoring*

Le cause del *reshoring*, pur essendo numerose, possono essere ricondotte a due filoni interpretativi: a) il *reshoring* come risposta o adattamento a mutate condizioni del contesto economico, politico e tecnologico in cui avevano preso forma i flussi di delocalizzazione (Tab. 1) e b) il *reshoring* come correzione di precedenti strategie di *offshoring*. Sebbene la maggior parte degli studi aderisca al primo filone, i due ordini di motivazioni non si escludono a vicenda (Bals et al. 2015; Fratocchi et al. 2016).

Quasi tutte le analisi concordano sul fatto che vi sia un nesso tra la recente crisi economica e le rilocalizzazioni. La crisi finanziaria mondiale, infatti, ha disincentivato gli investimenti diretti esteri, che risultano in declino dopo il 2008 (www.unctad.org), e ha imposto un controllo più rigido sui costi di produzione (Dachs et al. 2012; Ricciardi et al. 2015). Per queste ragioni, diverse imprese hanno internalizzato lavorazioni precedentemente fatte eseguire esternamente o, in alternativa, accorciato le *supply chain* ricorrendo a fornitori di prossimità piuttosto che internazionali (Centro Studi Confindustria 2011).

¹ Oltre a *reshoring* e *backshoring* (scritti con e senza trattino), si trovano: *backreshoring*, *inshoring*, *reverse offshoring*, *onshoring*, *reverse globalization* e, nelle pubblicazioni in lingua italiana, ritorno o rientro delle imprese o delle produzioni, rilocalizzazione, contro-delocalizzazione, delocalizzazione di ritorno. In questo articolo si preferisce utilizzare il termine *reshoring*, essendo il più diffuso nell'ambito scientifico, alternandolo con le espressioni italiane.

² La letteratura accademica relativa al *reshoring* si colloca prevalentemente nelle discipline di *International business* e *Operation Management*. Rassegne esaurienti della letteratura internazionale e nazionale si trovano in: Ricciardi et al. (2015), Fratocchi et al. (2016), Barbieri et al. (2017; 2018). Per un'analisi di dettaglio della letteratura accademica su riviste internazionali referate, si rimanda, in particolare, a Stentoft et al. (2016).

³ Gli autori utilizzano l'espressione “... U.S.-based suppliers” (Gray et al. 2013, 28) poiché le loro considerazioni si riferiscono agli Stati Uniti. Ho tradotto con “fornitori nazionali” perché le quattro tipologie sono generalizzabili.

Tabella 1. I fattori che hanno indotto il *reshoring*: un quadro di sintesi.

Fattori	Motivazioni
Crisi economica	Impatto sulle operazioni all'estero Controllo dei costi di produzione Riduzione differenziale salariale tra paesi di origine e destinazione dei flussi di delocalizzazione
Costi (diretti e indiretti)	Aumento costi di trasporto (soprattutto trasporto navale) Aumento costi di coordinamento di <i>supply chain</i> molto estese Aumento costi indiretti nei paesi di delocalizzazione (scarsa qualità delle lavorazioni, normative ambientali più rigide, scioperi e rivendicazioni, normative a tutela del lavoratore ...) Dazi sulle reimportazioni
Logistica (fattori non di costo)	Difficoltà di controllare <i>supply chain</i> molto estese Allungamento dei tempi di consegna dei prodotti/semilavorati Effetto "made in" - "country of origin" Vicinanza al cliente
Vantaggi in sede domestica	Reti locali, prossimità tra funzioni di ricerca e produzione Produttività più elevata e debole dinamica salariale Controllo proprietà intellettuale Incentivi, sussidi alle imprese che rientrano Riduzione costi dell'energia
Tecnologie Industria 4.0	Riduzione costi di produzione (compreso costo del lavoro) Personalizzazione del prodotto e produzione in piccoli lotti

Secondo le evidenze empiriche, inoltre, i rientri si sarebbero intensificati negli anni successivi alla crisi (Barbieri, Fratocchi 2017).

All'origine del *reshoring* vi sarebbero dei cambiamenti nei costi di produzione su scala globale che hanno mutato le convenienze localizzative delle imprese occidentali, in particolare la diminuzione dei differenziali salariali tra i paesi economicamente avanzati e i paesi a basso costo del lavoro dell'Asia (Goel et al. 2008; Needham 2014; Sirkin et al. 2011, 2014; The Economist 2013; World Economic Forum 2012; Wu, Zhang 2013) e dell'Est europeo (Eurofound 2016).

Secondo l'International Labour Organization, in Asia i salari reali sono cresciuti mediamente del 7,5% l'anno tra il 2000 e il 2008 (Needham 2014)⁴. Nei paesi economicamente avanzati, al contrario, i salari hanno registrato una dinamica molto debole, la conflittualità è scesa e sono aumentate la produttività, anche per effetto dell'automazione e della robotizzazione dei processi produttivi, e la flessibilità. Inoltre, la lunga fase di recessione, in un contesto di disoccupazione crescente, ha di

fatto costretto i lavoratori ad accettare posti e condizioni di lavoro precari e mal retribuiti.

A rendere meno convenienti le operazioni di offshoring in paesi lontani avrebbe contribuito anche l'aumento dei costi di trasporto, per effetto della continua oscillazione dei prezzi del petrolio che ha portato a dei picchi di crescita, soprattutto nella prima parte del 2000 (Goel et al. 2008; Dachs, Zanker 2015). In un modello caratterizzato dalla frammentazione delle catene produttive su scala globale, l'aumento del prezzo del petrolio incide infatti non solo sui costi di trasporto dei prodotti finali ma anche sui costi di trasferimento delle materie prime e dei semilavorati (Goel et al. 2008). In alcuni paesi occidentali, invece, la diminuzione del costo dell'energia ha reso di nuovo conveniente produrre in sede domestica. Il caso più evidente sono gli Stati Uniti, come conseguenza dello sfruttamento dello *shale gas & oil* (De Backer et al. 2016).

Molte imprese hanno deciso di rientrare anche per ragioni di ordine logistico, in primo luogo i problemi di coordinamento di *supply chain* sempre più estese a scala globale e dei relativi tempi di approvvigionamento (Ellram et al. 2013). Il fattore tempo è determinante soprattutto per beni con un ciclo di vita breve e soggetti a repentini cambiamenti della domanda, come la moda, per la quale è fondamentale la prossimità dei produttori rispetto ai fornitori e ai mercati finali (Needham 2014).

Un'altra motivazione ricorrente, richiamata soprattutto dalle imprese italiane del sistema moda che hanno riportato in patria la produzione, è relativa alla qualità dei

⁴ In Cina il costo del lavoro è aumentato del 10% l'anno nel periodo 2000-2005 e del 19% nel 2005-2010 per effetto sia della crescita dei salari che dei bonus elargiti ai lavoratori, mentre sono diventati frequenti scioperi e rivendicazioni salariali. Nel 2008 è stata varata una nuova normativa sul lavoro che ha introdotto tutele fino a quel momento inesistenti per i lavoratori. La crescita salariale è stata più elevata di quella media nazionale nelle regioni costiere, dove sono aumentati anche i costi dell'energia e dei terreni a uso industriale (Sirkin et al. 2011; Zhang, Bao, 2015).

prodotti e all'effetto "made in", ovvero al valore aggiunto che acquistano le produzioni quando incorporano qualità, design, saperi. Per molte aziende, la scelta di puntare sul *made in Italy*, sul fattore reputazione e sull'immagine è diventata quindi una strategia che ha permesso loro di superare la crisi economica e di distinguersi dai competitori (Fratocchi et al. 2014). Al rilancio dei prodotti di qualità, come quelli italiani, hanno contribuito indirettamente anche i nuovi modelli di consumo che si stanno diffondendo nei paesi emergenti stessi dove la nuova classe media richiede il vero *made in Italy*, ovvero beni prodotti nel paese di origine (Ricciardi et al. 2015).

Per contrastare la deindustrializzazione e incoraggiare il ritorno delle imprese che hanno delocalizzato, alcuni paesi hanno predisposto specifiche politiche industriali. Negli Stati Uniti, l'ex Amministrazione Obama ha posto tra gli obiettivi prioritari la reindustrializzazione e il rientro delle produzioni dopo decenni di delocalizzazione produttiva che hanno smantellato l'industria americana, assieme a milioni di posti di lavoro, mettendo in campo un sistema di incentivi non solo fiscali per indurre le imprese a rientrare e per rendere più attrattivo e competitivo il contesto nazionale (The White House 2012).

L'Unione Europea ha individuato nel *reshoring* una delle strategie con cui perseguire l'obiettivo della reindustrializzazione dei paesi membri che prevede di portare la quota di Pil del settore secondario, attualmente al 15,2%, al 20% entro il 2020 (Comitato Economico e Sociale Europeo 2014). Non sono mancate, inoltre, iniziative da parte di singoli governi europei, in Francia, Germania e Regno Unito.

Alcuni studi sottolineano, infine, il collegamento tra rientro delle produzioni e impatto delle recenti tecnologie legate alla quarta rivoluzione industriale (Anderson 2013) e all'Industria 4.0, nesso che potrebbe rafforzarsi con la diffusione di queste tecnologie nei sistemi produttivi, grazie anche alle politiche industriali varate da molti governi, tra cui quello italiano con il Piano Industria 4.0, poi Impresa 4.0.

Vanno ricordate anche le motivazioni che sono riconducibili a rischi connessi con le precedenti decisioni di delocalizzazione. Su di essi ha focalizzato l'attenzione Kinkel (2012; 2014), secondo il quale la maggior parte dei casi di *backshoring* sarebbero delle correzioni a breve termine (4 o 5 anni) di precedenti errori di valutazione che avevano fatto optare per l'*offshoring*, piuttosto che reazioni a mutamenti del contesto competitivo che implicano trend di lungo periodo. Come accennato, questa tesi raccoglie meno consensi, sebbene sia stata ripresa in studi recenti (Di Mauro et al. 2018). Spesso si propende a dare scarso peso alle ragioni di ordine psicologico, anche perché gli imprenditori stessi tendono

a sottostimare o a non ammettere errori di valutazione (Fratocchi et al. 2016).

4. La misurazione del fenomeno

Dall'esame della letteratura sul *reshoring* è evidente la difficoltà di definire una metodologia in grado di misurarne le dimensioni, la diffusione geografica e gli effetti. È possibile tuttavia individuare alcuni percorsi metodologici.

Il più praticato consiste nella raccolta di casi di *reshoring* da più fonti: pubblicazioni accademiche, stampa economica e generalista, rapporti di società di consulenza aziendale (Boston Consulting Group, A.T. Kearney, KPMG ...), rapporti e documenti di organizzazioni internazionali (UNCTAD, Unione Europea ...), e di istituzioni locali, testimonianze dirette di singoli imprenditori e rappresentanti delle associazioni di categoria, blog, siti internet delle imprese e altro. Queste evidenze, che vanno verificate soprattutto nel caso di notizie apparse sui media e sui blog, sebbene non consentano di generalizzare i risultati, permettono di "contare" i casi di *reshoring* e, come passaggio ulteriore, di costruire delle banche dati, organizzando le informazioni per paese di delocalizzazione e di rientro, settore produttivo, dimensione aziendale, motivazione, modalità e anno di rientro. Il limite principale di questo metodo è il rischio di rilevare soprattutto i casi di imprese di grandi dimensioni o conosciute, tralasciando altre che non ricevono l'attenzione dei media e degli studiosi stessi. Si consideri inoltre che, almeno in Europa, molte imprese volontariamente non rendono pubbliche le loro decisioni o previsioni di rientro in patria.

Con questa metodologia sono state realizzate le banche dati che consentono una stima, seppure approssimativa, del fenomeno a scala internazionale: la banca dati del gruppo di ricerca Uni-CLUB Mo-Re *Back-reshoring*⁵, al momento la fonte di informazioni più dettagliata per valutare non solo le dimensioni ma anche le caratteristiche del *reshoring* a scala mondiale; lo European Reshoring Monitor di Eurofound⁶, per i paesi europei, che però raccoglie i dati solo a partire dal 2014; i data base

⁵ Gruppo di ricerca diretto dal prof. Fratocchi che coinvolge docenti di Management delle Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena & Reggio Emilia.

⁶ Il database, in fase di costruzione e in continuo aggiornamento, è stato realizzato nel contesto di un'iniziativa svolta su incarico della Commissione europea nell'ambito del progetto pilota "The Future of Manufacturing in Europe (2015-2018)". Alla sua costruzione partecipa anche il gruppo Uni-CLUB (<https://reshoring.eurofound.europa.eu/>).

della Reshoring Initiative⁷ e della società di consulenza ATKearny, per gli Stati Uniti.

Ricercatori, istituti di ricerca pubblici e privati, società di consulenza, camere di commercio, associazioni di categoria hanno cercato di quantificare il *reshoring* anche attraverso indagini su campioni di imprese. In questo caso, la possibilità di generalizzare i risultati dipende, oltre che dalla metodologia statistica utilizzata, dall'ampiezza del campione non solo in termini di numero di aziende ma anche di dimensione spaziale. Accanto a studi che prendono in esame campioni non statisticamente significativi di poche decine di imprese, vi sono indagini strutturate come quelle del Fraunhofer Institute di Karlsruhe che hanno coinvolto oltre 3.000 imprese europee (Dachs, Zanker 2015).

Una terza opzione è quella di procedere indirettamente, analizzando l'andamento di alcuni indicatori, come gli investimenti diretti esteri, l'occupazione e soprattutto i flussi del commercio internazionale, in particolare dei beni intermedi (ILO 2015; De Backer 2016). Un'inversione di tendenza nella dinamica di questi indicatori può essere il segnale indiretto di fenomeni di rientro delle produzioni. In altri termini, si riprendono, leggendo da un'altra prospettiva, gli stessi indicatori con cui, nei decenni scorsi, si cercava di quantificare la presenza della delocalizzazione produttiva e dei quali sono stati segnalati i limiti (Savi 2004). Per questi indicatori non è possibile infatti stabilire un nesso causa-effetto, poiché sul loro andamento incidono molti fattori. Ad esempio, è difficile stabilire se la contrazione degli investimenti diretti esteri che si è registrata a livello mondiale dopo il 2007 sia dovuta alla crisi economica globale o al *reshoring*. Allo stesso modo, la diminuzione degli scambi di beni intermedi degli ultimi anni può indicare sia un rallentamento dei processi di *off-shoring* che l'esistenza di operazioni di *reshoring* (ILO, 2015).

5. Il *reshoring* nel contesto italiano

Il data base del gruppo di ricerca Uni-CLUB More Back-*reshoring*, riporta, per il periodo 2010-2015, 728 operazioni di *reshoring* nel mondo: l'Europa, con 376, e il Nord America, con 329, sono quasi equivalenti. L'Italia sarebbe uno dei paesi più coinvolti, con 121 rilocalizzazioni, posizionandosi dopo gli Stati Uniti (Barbieri, Fratocchi 2017). Lo European Reshoring Monitor di Euro-

found, per il periodo 2014-2018 (settembre), ha censito 235 operazioni di imprese europee, 38 delle quali realizzate da imprese italiane⁸.

Per gli Stati Uniti, la Reshoring Initiative calcola, al 1° gennaio 2016, 458 operazioni di rientro, a cui si aggiungevano 208 casi definiti "Kept From Offshoring (KFO)", ovvero imprese che hanno dichiarato di non avere intenzione di spostare linee produttive all'estero (Reshoring Initiative, 2016). Nell'arco di due anni (1° gennaio 2018), le operazioni di *reshoring* sono diventate 946 e quelle di KFO 315⁹. La banca dati di A.T. Kearney, per gli Stati Uniti, ha censito 848 operazioni di *reshoring* nel periodo 2011-2017, con un trend in deciso calo nel 2016-2017, rispetto al picco del 2013-2014¹⁰.

Nel caso dell'Italia, protagoniste delle operazioni di rientro sono le regioni dalle quali sono partiti, negli scorsi decenni, i flussi più consistenti di delocalizzazioni: Veneto, Emilia-Romagna e Lombardia. In linea con le evidenze relative agli altri paesi europei, le imprese italiane ritornano soprattutto dalla Cina (33,9%) e dall'Est europeo (24,7%); va segnalata, tuttavia, anche una percentuale significativa di rientri (22,3%) dall'Europa occidentale. Il *reshoring* è praticato prevalentemente da aziende di grandi e di medie dimensioni, poche sono le piccole e le micro imprese (Barbieri, Fratocchi 2017).

Riguardo ai settori merceologici, il 41,4% delle imprese rientrate appartiene al comparto abbigliamento-calzature, percentuale che aumenta se si considerano anche le operazioni di *nearshoring*. Questi dati differenziano l'Italia rispetto agli Stati Uniti e ad altri paesi europei ma sono coerenti con i percorsi di delocalizzazione delle imprese nazionali, dal momento che il sistema moda è stato il principale protagonista di queste strategie. Le motivazioni che spingono le imprese italiane a riportare la produzione in sede domestica sono riconducibili soprattutto all'effetto "made in", all'esigenza di mantenere una elevata qualità del prodotto e la vicinanza con il cliente piuttosto che a fattori di costo, come il costo del lavoro (Barbieri, Fratocchi, 2017).

Un altro dato significativo è la forma di governance adottata con la delocalizzazione e successivamente con il *reshoring*: l'Italia ha delocalizzato soprattutto attraverso la subfornitura internazionale e ha mantenuto questa forma di controllo delle catene di produzione anche con le operazioni di *reshoring* (Barbieri, Fratocchi 2017).

Altri studi condotti su campioni di imprese italiane, pur non essendo generalizzabili, confermano alcuni dei

⁷ Organizzazione non profit statunitense creata nel 2010 da un ex imprenditore, Harry Moser, che, oltre a monitorare il fenomeno del *reshoring*, organizza iniziative per sensibilizzare gli imprenditori sui temi del rientro e assiste le imprese americane nelle scelte localizzative (www.reshorennow.org).

⁸ reshoring.eurofound.europa.eu/

⁹ www.reshorennow.org/companies-reshoring/

¹⁰ www.atkearney.com/operations-performance-transformation/us-reshoring-index

Tabella 2. Imprese italiane protagoniste di operazioni di *reshoring*.

Sistema moda	Aku, And Camice, Belfe, Bellwood, Benetton, Bottega Veneta, Calzedonia (Falconeri), Ciak Roncato, Cucinelli, Ferragamo, Fitwell, Furla, Gaudi, Geox (Diadora), GTA Moda, Gucci, Gufo, Hella SvB, Icaab, Manifatture Daddato, Masters, Nannini, Piquadro, Prada, Project Officina Creativa, Seventy, Tod's, Zegna
Occhialeria	Marcolin, Marchon, Safilo, Thema Optical
Mobile-arredamento	Natuzzi, Snaidero
Elettrodomestici	Pasell, Polti, Whirlpool Europa
Meccanica	Argo Tractors, Bolzoni, Carraro, Global Garden Products, Lamborghini, Omera
Elettromeccanica	Delta Engineering, Fiamm, Gruppo Felm, Wayel
Altri	Artsana (prodotti sanitari e per l'infanzia); Azimut (cantieristica di lusso); Beghelli (elettroilluminazione); Generale Conserve (alimentare), Masters (bastoncini da sci e trekking)

risultati emersi dalle analisi del gruppo Uni-CLUB Mo-Re. Una ricerca realizzata dallo Studio Pambianco e da Deutsche Bank su un campione di 45 imprese del settore abbigliamento-calzature-pelletteria, monitorate in un arco temporale di 3 anni (2010-2013), mette in evidenza che sono soprattutto le aziende di fascia alta a puntare sull'Italia. Le griffe del lusso italiane che rientrano, come le imprese straniere che decidono di produrre in Italia, compensano infatti i costi di produzione più elevati con i vantaggi derivanti dalla qualità dei prodotti e dal fattore immagine e reputazione. Il fenomeno investe solo parzialmente le imprese di fascia media e bassa, per le quali l'Italia continua ad avere costi troppo elevati rispetto ai margini di profitto (Testoni 2014).

Risultati diversi emergono dal Secondo Osservatorio PwC sul Reshoring il quale ha monitorato, nel periodo 2008-2014, 57 imprese del comparto moda, suddivise tra imprese committenti proprietarie di un marchio e imprese della filiera produttiva. La percentuale di aziende che producono meno del 25% del totale della produzione in Italia è passata dal 30% del 2004 a oltre il 50% del 2014, mentre è diminuita la percentuale di imprese del campione che producono in Italia più del 75% (dal 44 al 22%). La Cina è il principale paese di destinazione delle produzioni delle aziende intervistate, in crescita anche Turchia e Nord Africa. Nello stesso arco di tempo, il sistema moda ha perso oltre 97.000 addetti e più di 8.000 imprese, mentre il fatturato è passato da 54,7 a 52,3 miliardi di euro (PwC 2015).

La tabella 2 riporta alcuni casi noti di imprese che hanno effettuato operazioni di *reshoring* tra il 2010 e il 2018¹¹: come si vede, sono molte le imprese del sistema moda, in particolare i gruppi del lusso dell'abbigliamento e della pelletteria che puntano sulla qualità del made in Italy.

¹¹ Le informazioni, aggiornate a settembre 2018, sono ricavate da più fonti, in particolare: la Banca dati del Sole24Ore, Intesa Sanpaolo (2016; 2017), lo European Reshoring Monitor.

Per molte aziende italiane, il rientro si inserisce nel più ampio contesto delle strategie di internazionalizzazione che vedono coesistere, anche in una stessa impresa, il mantenimento di fasi produttive precedentemente delocalizzate all'estero, il *reshoring* e l'*offshoring* di secondo livello, ovvero nuove delocalizzazioni verso paesi più lontani o comunque con un differenziale salariale ancora ampio rispetto all'Italia¹². In alcuni casi il *reshoring* si è dimostrato una breve parentesi, forse frutto di operazioni mal calibrate, che si è conclusa nel giro di pochi anni¹³.

L'Italia, oltre che destinataria delle strategie di *reshoring* di imprese nazionali, è anche interessata da operazioni di *nearshoring* di imprese europee, soprattutto marchi francesi del lusso, che vedono nelle competenze e capacità delle imprese italiane, soprattutto artigiane, dei fattori di competitività (Ricciardi et al. 2015).

Molte imprese che hanno optato per il *reshoring* si trovano nei distretti industriali, soprattutto della filiera della moda, e indirettamente segnalano la presenza del fenomeno in queste realtà che sono tuttora un punto di forza del nostro sistema economico-territoriale: il distretto dell'occhialeria di Belluno (Marcolin, Marchon, Safilo, Thema Optical), ad esempio, oppure lo sportsy-

¹² La veronese Calzedonia, nel 2013, ha aperto il terzo stabilimento in Serbia e nel 2018 un nuovo impianto in Etiopia, pur avendo riportato la produzione del marchio Falconeri, acquisito nel 2009, in provincia di Trento. L'obiettivo è quello di continuare a produrre all'estero i capi per i quali il fattore prezzo è decisivo (le calze e l'intimo dei marchi Calzedonia, Tezenis, Intimissimi) e di realizzare in Italia i capi di Falconeri, prodotti con filati pregiati.

¹³ Il caso più clamoroso è stato quello Benetton che, nel 2016, ha riportato parte della produzione dalla Croazia nel Trevigiano, vicino al suo quartier generale, per produrre in serie limitata capi di maglieria di alta gamma (chiamati TV 31100) realizzati con filati pregiati, in lana e cotone, completamente senza cuciture e prodotti, a detta dell'azienda, con telai altamente automatizzati di ultima generazione (www.benetton-group.com). Visto lo scarso successo del prodotto sul mercato, a giugno 2018 la produzione dei maglioni TV 31100 è stata interrotta e i telai spostati in Croazia.

stem di Montebelluna nel Trevigiano (Aku, Diadora, Fitwell, Gufo)¹⁴. A parte i singoli casi, è però difficile stimare la diffusione del *reshoring* nei distretti industriali e se vi sia un comportamento differenziato tra imprese distrettuali e non, essendo poche, al momento, le ricerche relative a queste realtà.

Una prima indagine sulla diffusione del *reshoring* in un campione di imprese distrettuali¹⁵ è stata realizzata dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, la quale, da qualche anno, riserva anche uno spazio a questo tema nel suo rapporto annuale sui distretti italiani, monitorando l'andamento di alcuni casi significativi (Intesa Sanpaolo 2016; 2017).

I ricercatori di Intesa Sanpaolo (Foresti et al. 2015) hanno provato inoltre a riscontrare indirettamente la presenza di fenomeni di *reshoring* nei distretti industriali analizzando l'evoluzione dei flussi provinciali di interscambio commerciale per i settori di specializzazione di ogni distretto, considerando che la presenza di importazioni negli stessi settori è dovuta in gran parte all'acquisto di componenti. Ne è risultato che, mentre fino al 2006 è cresciuto il peso dei paesi emergenti nei flussi di importazione, negli anni successivi, con maggiore evidenza dopo il 2012, questa tendenza si è progressivamente ridimensionata, soprattutto nei distretti del sistema moda, a conferma almeno di un rallentamento dei processi di delocalizzazione.

Di seguito questo metodo viene applicato a scala di singolo distretto. A questo scopo si analizzerà l'andamento dei flussi di importazione di alcuni settori del sistema moda in un numero selezionato di province in cui questi stessi settori, storicamente, si presentano organizzati sul modello distrettuale, in particolare¹⁶:

¹⁴ Diadora, azienda storica del distretto montebellunese ora del Gruppo Geox, nel 2015 ha riaperto la manovia di Caerano San Marco e un capannone dismesso per produrre una linea di sneaker in edizione limitata che, una volta esaurite nei negozi, diventeranno oggetti da collezione. L'obiettivo, come dichiarato dall'amministratore delegato Enrico Moretti Polegato, è di arrivare entro 3 anni a coprire il 7-10% della produzione trasversalmente su tutte le linee di prodotto. Il resto della produzione rimarrà comunque delocalizzato in Cina, Thailandia e Vietnam. Al momento l'impatto occupazionale di questa operazione è modesto (6 addetti) (www.pambianconews.com/2015/06/10/diadora-rivuole-in-italia-il-10-della-produzione-179623/).

¹⁵ La ricerca, condotta tra la fine del 2012 e gli inizi del 2013 presso 173 imprese capofila di 18 distretti specializzati nel sistema moda, nel sistema casa e nella meccanica, metteva in evidenza l'intenzione del 12,7% di imprese di riportare in Italia parte della produzione delocalizzata per esigenze soprattutto di qualità. Una quota quasi analoga di imprese dichiarava però l'intenzione di spostare all'estero le lavorazioni a minore valore aggiunto (Foresti et al. 2015).

¹⁶ Questa operazione è giustificata dal fatto che, là dove le filiere produttive presentano un'organizzazione distrettuale, la scala provinciale costituisce una buona approssimazione dei distretti stessi. Per i settori si è fatto riferimento alle classificazioni ATECO2007. Nello specifico:

- il calzaturiero nelle province di Verona, Treviso e Padova-Venezia dove sono localizzati rispettivamente il distretto calzaturiero veronese, lo sportssystem di Montebelluna e la calzatura della Riviera del Brenta;
- la pelletteria-calzature nelle province di Firenze, Arezzo e Siena, dove si individuano più filiere distrettuali;
- l'abbigliamento e la maglieria nella provincia di Modena, dove si trova il distretto di Carpi.

Il periodo preso in esame copre gli anni dal 1991 al 2017, posto che in molti distretti la delocalizzazione produttiva diventa evidente a partire dagli anni '90; per quanto riguarda la provenienza delle importazioni sono state considerate le aree dove maggiormente si sono diretti i flussi di delocalizzazione delle imprese distrettuali: Est europeo, Sud-est asiatico e Cina.

I distretti calzaturieri veneti sono stati protagonisti di una prima ondata di delocalizzazioni verso l'Est europeo (Romania in primis) che è partita agli inizi degli anni '90 e ha raggiunto l'apice nella prima metà dei 2000, evidente nella crescita delle importazioni di calzature, pur con notevoli differenze tra distretti sotto il profilo dimensionale (Figg. 1, 2 e 3). Nel periodo successivo l'andamento delle importazioni evidenzia un rallentamento del processo di delocalizzazione che per alcuni distretti, come quello veronese, si manifesta prima della crisi economica del 2008 e sembra assumere carattere irreversibile. Montebelluna e Riviera del Brenta vedono invece una ripresa dei flussi di importazioni negli anni successivi al 2008.

Le importazioni dalla Cina e dal Sud-est asiatico, i cui valori sono scarsamente significativi per il distretto veronese, per Montebelluna e per la Riviera del Brenta registrano una crescita sostenuta negli anni 2005-2015, seguita da una flessione negli anni successivi: un abbandono della delocalizzazione in Cina a favore di strategie di *nearshoring*, ovvero di avvicinamento verso l'Est europeo, piuttosto che di rientro in Italia?

Nei distretti toscani della pelletteria e delle calzature (Fig. 4), dopo il 2008 crolla il flusso di importazioni dalla Cina, che risultava molto sostenuto nella prima metà del 2000, mentre aumenta quello dall'Est europeo.

L'abbigliamento-maglieria di Carpi, agli inizi del 2000, registra un'impennata dei flussi dalla Cina segui-

Distretto della calzatura veronese (provincia di Verona; codice ATECO2007 CB152); Distretto della calzatura sportiva di Montebelluna (provincia di Treviso; codice ATECO2007 CB152); Distretto delle calzaturiere del Brenta (province di Padova e Venezia; codice ATECO2007 CB152); Distretti toscani della pelletteria e calzature (province di Firenze, Arezzo, Siena; codici ATECO2007 CB151, CB152); Distretto della maglieria e dell'abbigliamento di Carpi (provincia di Modena; codice ATECO2007 CB141, CB143).

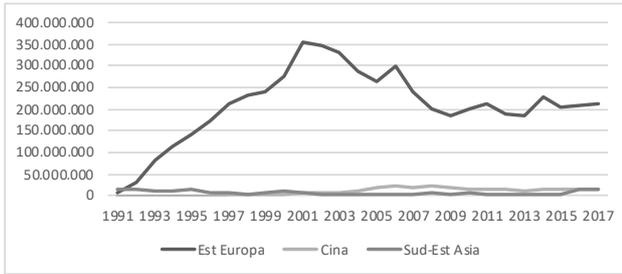


Figura 1. Importazioni di calzature. Provincia di Verona (valori in euro). Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati www.coeweb.istat.it

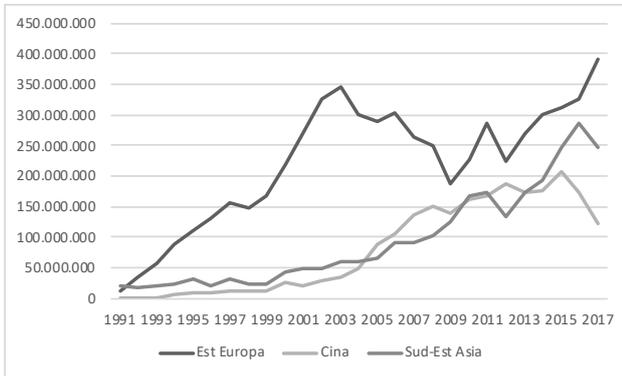


Figura 2. Importazioni di calzature. Provincia di Treviso (valori in euro). Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati www.coeweb.istat.it

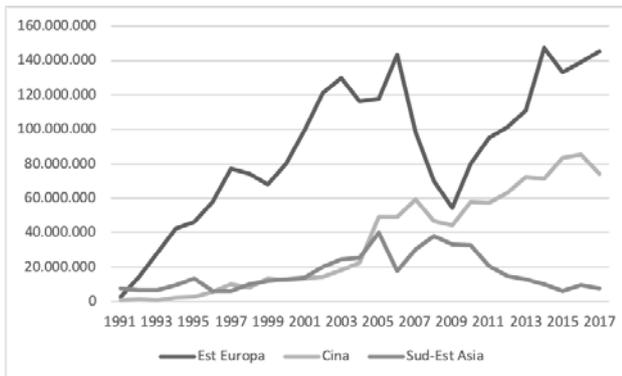


Figura 3. Importazioni di calzature. Province di Padova e Venezia (valori in euro). Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati www.coeweb.istat.it

ta da una battuta d'arresto solo negli anni della crisi e sembra invece più orientato a lasciare l'Est europeo per il Sud-est asiatico (Fig. 5).

Sebbene pochi esempi non esauriscano la complessità della realtà distrettuale, sono comunque esemplificativi sia perché questi sistemi produttivi locali, negli scorsi

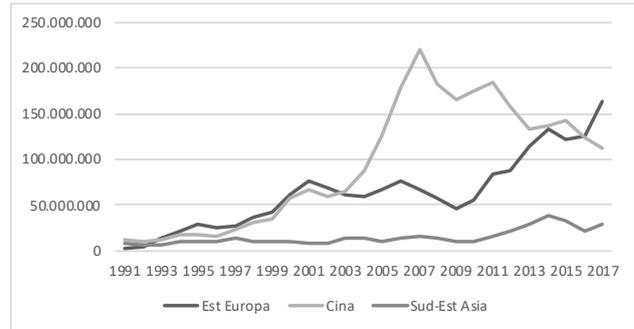


Figura 4. Importazioni di calzature e pelletteria. Province di Firenze, Arezzo e Siena (valori in euro). Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati www.coeweb.istat.it

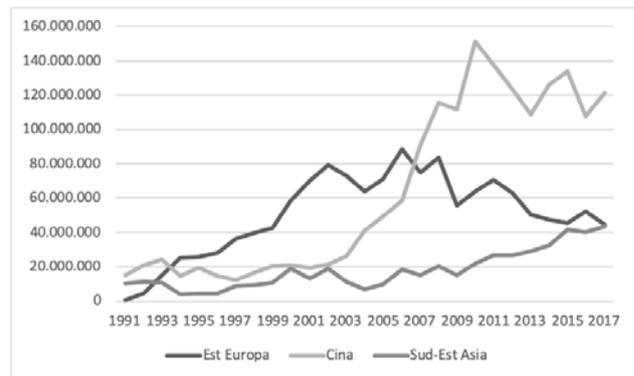


Figura 5. Importazioni di abbigliamento e maglieria. Provincia di Modena (valori in euro). Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati www.coeweb.istat.it

decenni, sono stati protagonisti di sostenuti processi di delocalizzazione produttiva sia perché appartengono a realtà in cui si sono registrati diversi casi di rientro in sede domestica.

6. Osservazioni conclusive

Secondo quanto emerge dall'analisi della letteratura e dalle seppur limitate evidenze empiriche, il *reshoring* più che un'inversione di tendenza rispetto alla delocalizzazione produttiva o un segnale di rallentamento, non ancora dimostrato, della globalizzazione andrebbe letto come un'ulteriore fase del processo di internazionalizzazione delle imprese, il quale include più opzioni localizzative che possono variare nel tempo, in relazione alle trasformazioni dello scenario economico, politico e tecnologico in cui le imprese operano. Il rientro coesiste infatti con il mantenimento delle produzioni delocaliz-

zate all'estero, con il *nearreshoring* e anche con l'*offshoring* di secondo livello (Fratocchi et al. 2014), che vede nuove operazioni di delocalizzazione verso destinazioni dove il costo del lavoro è più basso rispetto ai paesi di recente industrializzazione, Cina inclusa.

È difficile valutare se il *reshoring* potrà contribuire alla reindustrializzazione dei territori precedentemente segnati dalla delocalizzazione e dalla crisi economica, non solo perché il fenomeno non è ancora definito nelle dimensioni ma anche perché non si dispone di analisi qualitative e di dettaglio a scale territoriali più piccole. Al momento i dati disponibili non consentono di delineare ipotesi attendibili soprattutto sulla capacità del *reshoring* di creare nuovi posti di lavoro nei paesi occidentali. In ogni caso, il *reshoring* non consentirà di ritornare ai livelli di occupazione industriale precedenti la delocalizzazione e la crisi economica, sia perché molti beni che non richiedono competenze specialistiche continueranno a essere prodotti in paesi a basso costo del lavoro, sia perché le recenti tecnologie digitali, che stanno trasformando l'organizzazione della produzione, sono comunque a bassa intensità di lavoro. Alcuni autori, tuttavia, ritengono che, se nell'immediato l'automazione comporterà una perdita di posti di lavoro, nel lungo periodo l'occupazione potrebbe aumentare per effetto della crescente competitività e si potrebbe generare una domanda di ingegneri e lavoratori qualificati (Luthje 2015).

Le tecnologie di Industria 4.0 potrebbero contribuire inoltre a cambiare le convenienze localizzative delle imprese, riducendo i vantaggi legati alla delocalizzazione in paesi a basso costo del lavoro, incentivando quindi il *reshoring*. Questo perché, nelle aziende digitali, il lavoro incide in misura minore sulla struttura dei costi di produzione, mentre diventa strategica la prossimità ai clienti e ai consumatori, per seguire da vicino i cambiamenti della domanda e per la personalizzazione del prodotto (Carrus et al. 2014). La diffusione della manifattura digitale potrebbe rilanciare la competitività proprio delle piccole imprese, dal momento che le sue tecniche di produzione consentono di realizzare prodotti di qualità con costi e investimenti inferiori rispetto alla manifattura tradizionale. La personalizzazione estrema del prodotto che la fabbricazione digitale, grazie alla stampa in 3D, è in grado di assicurare valorizzerebbe inoltre la flessibilità, la creatività e la capacità di produrre su piccola scala, che sono caratteristiche peculiari della piccola impresa e dell'artigianato (Micelli 2011).

In concreto, però, il nesso tra i due fenomeni non è ancora dimostrato, anche perché le risultanze empiriche sono tuttora poche, come hanno segnalato recentemente alcuni ricercatori tedeschi (Müller et al. 2017). Indipen-

dentemente dal rapporto con il *reshoring*, comunque, all'Industria 4.0 viene attribuita una capacità autonoma di indurre la rinascita dell'industria e quasi tutti i paesi ad economia avanzata puntano sulle nuove tecnologie per contrastare la deindustrializzazione e rilanciare la competitività dei propri sistemi produttivi.

Quali azioni potrebbero incentivare le rilocalizzazioni? In Italia, a differenza che negli altri paesi occidentali, al momento non esiste un sistema di incentivi finalizzati a sostenere la rilocalizzazione delle produzioni, tuttavia alcune norme contenute nelle ultime Leggi di stabilità potrebbero avere un impatto indiretto su un processo che è comunque in atto. Dal 2014, la delocalizzazione di attività d'impresa in paesi extracomunitari che comporti una riduzione del personale del 50% fa perdere il diritto ai contributi pubblici (L. 147/2013, comma 60, articolo unico). Strumenti per incentivare i rientri e l'attrazione di nuove imprese sono stati predisposti anche da alcune regioni, come Piemonte e Lombardia.

Ulteriori iniziative sono state messe in campo da altri attori. Tre queste vi sono gli accordi stipulati tra banche e confindustrie territoriali per incentivare il rientro di imprese che avevano precedentemente delocalizzato e per sostenere gli investimenti degli imprenditori nei rispettivi territori. I primi accordi sono stati firmati nel settembre 2015 da Antonveneta-MPS con le Confindustrie di Padova e Vicenza e con Unindustria di Treviso¹⁷.

Rimangono infine da indagare altri aspetti del *reshoring*: oltre al ruolo del fenomeno nei distretti industriali a cui si è già accennato, un tema finora poco analizzato è il rapporto tra *reshoring* e spazi produttivi dismessi. Secondo Industrial Reality Group, uno dei più grandi operatori immobiliari nel settore degli immobili commerciali, negli Stati Uniti il *reshoring* sta determinando una ripresa del mercato immobiliare per quanto riguarda fabbricati/magazzini industriali dismessi. Non solo imprese che rientrano, ma anche start-up, imprese innovative e imprese straniere che investono per essere vicine al mercato americano. In Italia il *reshoring* potrebbe forse riportare alcune attività produttive nelle città, segnate da diverse ondate di deindustrializzazione, o favorire il riutilizzo dei capannoni industriali dismessi di cui sono disseminate ampie aree della "campagna urbanizzata".

Riferimenti bibliografici

Anderson, C. (2013). *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*. Milano, Rizzoli Etas.

¹⁷ www.confindustria.it

- Bals, L., Daum, A., Tate, W.L. (2015). From Offshoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring Phenomenon. *AIB Insights*, 15 (4), 3-8.
- Barbieri, P., Fratocchi, L. (2017). Le peculiarità del reshoring manifatturiero in Italia: un'analisi basata su dati secondary. *L'Industria*, 38 (3), 317-339.
- Barbieri, P., Ciabuschi, F., Fratocchi, L., Vignoli, M. (2017). Manufacturing Reshoring Explained: An Interpretative Framework of Ten Years of Research. Vecchi, A. (a cura di), *Reshoring of Manufacturing. Drivers, Opportunities, and Challenges*. Cham, Springer, 3-37.
- Barbieri, P., Ciabuschi, F., Fratocchi, L., Vignoli, M. (2018). What do we know about manufacturing reshoring? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 11 (1), 79-122. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGOOS-02-2017-0004>.
- Bettiol, M. (2015). *Raccontare il Made in Italy*, Padova, Marsilio.
- Carrus, P.P., Marras, F., Pinna, R. (2014). Manifattura: quale futuro? La fabbricazione digitale XXVI *Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?*, 13-14 novembre 2014, Università di Cassino e del Lazio meridionale, *Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings*, 183-196. DOI:10.7433/SRECP.2014.11.
- Centro Studi Confindustria (2011). Effetti della crisi, materie prime e rilancio manifatturiero. Le strategie di sviluppo delle imprese italiane. *Scenari industriali*, 2.
- Centro Studi Confindustria (2015). Produzione e commercio: come cambia la globalizzazione la manifattura italiana riparte su buone basi. *Scenari industriali*, 6, www.camera.it/temi/ap/2015/11/06/OCD177-1587.pdf.
- Comitato Economico e Sociale Europeo (2014). *Riportare le industrie nell'UE nel quadro del processo di reindustrializzazione*, Parere CCMI/120 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A52013IE6859>.
- Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici (2015). *Fabbrica 4.0 La rivoluzione della manifattura digitale*. Milano, Il Sole24Ore, 21-34.
- Dachs, B., Borowiecki, M., Kinkel, S., Schmall, T.C. (2012). The Off-shoring of Production Activities in European Manufacturing, *MPRA Paper*, 42973 <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/42973/>.
- Dachs, B. and Zanker, C. (2015). Backshoring of Production Activities in European Manufacturing. *MPRA Paper*, 63868. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/63868/>.
- De Backer, J.K., et al. (2016). Reshoring: Myth or Reality? *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, 27, Parigi, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5jm56frbm38s-en>.
- Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., Sartor, M. (2018). Offshoring and backshoring; A multiple case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, 24, 108-134.
- Ellram, L.M., Tate, W.L., Petersen, K.J. (2013). Off-shoring and Reshoring: An update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (2), 14-22.
- Eurofound, (2016). *ERM annual report 2016: Globalisation slowdown?* Luxembourg Publication Office of the European Union.
- Foresti, G., Guelpa, F. e Trenti, S. (2015). Distretti in trasformazione: l'impatto delle nuove traiettorie di internazionalizzazione sulle filiere produttive. *Microimpresa*, 39, 67-105.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A. (2014). Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche". *XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?* 13-14 novembre 2014, Università di Cassino e del Lazio meridionale, *Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings*, 423-440.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46 (2), 98-127.
- Goel, A., Moussavi, N., Srivatsan, V. N. (2008). Time to Rethink Off-shoring? *McKinsey Quarterly*, 14, 1-5.
- Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, J., Rungtusanatham, M. (2013). The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.
- ILO (2015). *Re-shoring in Europe: Trends and Policy Issues*, ILO Research Department Briefing, September.
- Intesa Sanpaolo, Direzione Studi e Ricerche (2016). *Economia e finanza dei distretti industriali*, Rapporto annuale, 9.
- Intesa Sanpaolo, Direzione Studi e Ricerche (2017). *Economia e finanza dei distretti industriali*, Rapporto annuale, 10.

- Kinkel, S. and Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and backshoring – A German perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15 (3), 154-165.
- Kinkel, S. (2012). Trends in Production Relocation and Back-Shoring Activities: Changing Patterns in the Course of the Global Economic Crisis. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(6), 696-720.
- Kinkel, S. (2014). Future and Impact of Backshoring – Some Conclusions from 15 Years of Research on German Practises. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 63-65.
- Luthjie, T. (2015). The Development of Global Production. *Modern Economy*, 6, 310-315.
- Micelli, S. (2011). *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia, Marsilio.
- Müller, J., Dotzauer, V. and Voigt, K-I (2017). Industry 4.0 and its Impact on Reshoring Decisions of German Manufacturing Enterprises, in Bode, C. et al. (a cura di) *Supply Management Research*, Wiesbaden, Springer, 165-179.
- Needham, C. (2014). *Reshoring of EU manufacturing*, European Parliamentary Service, www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf
- Pambianco (2015). Diadora riuole in Italia il 10% della produzione”, Pambianconews, www.pambianconews.com/2015/06/10/diadora-riuole-in-italia-il-10-della-produzione-179623/
- PwC (2015). Reshoring: keep calm and go back home, 7^o Luxury Summit, *Il vero lusso è il “made in Italy”*, 10 giugno.
- Reshoring Initiative (2016). *Reshoring Initiative Data Report: Reshoring and FDI Boost US Manufacturing in 2015*, reshorenw.org/blog/reshoring-initiative-data-report-reshoring-and-fdi-boost-us-manufacturing-in-2015/
- Ricciardi, A., Pastore, P., Russo, A., Tommaso, S. (2015). *Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese*, IPE Working Paper, 5 (16).
- Savi, P. (2004). Delocalizzazione internazionale e competitività del territorio nella Marca trevigiana, in Marangoni, GD. (a cura di). *Nuove tecnologie, organizzazione d'impresa e sistema produttivo locale*, Milano, Angeli, 97-132.
- Sirkin, H.L., Zinser, M., Hohner, D. (2011). Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S. *Boston Consulting Group Focus*, The Boston Consulting Group Inc., 8.
- Sirkin, H.L., Zinser, M., Rose, J. (2014). *The Shifting Economics of Global Manufacturing. How Cost Competitiveness is Changing Worldwide*, The Boston Consulting Group Inc.
- Stentoft, J., Olhager, J., Heikkila, J., Thoms, L. (2016). Manufacturing backshoring: a systematic literature review. *Operations Management Research*, Special Issue on “Reshoring: A Supply Chain Innovation Perspective” DOI: 10.1007/s12063-016-0111-2.
- Testoni, L. (2014). Delocalizzazione addio. Ma non per tutti. *Pambianco Magazine*, 20.
- The Economist (2013). *Reshoring manufacturing* (special report), 19 gennaio.
- The White House (12 gennaio 2012). *Blueprint for an America Built to Last*, Washington D.C., The White House, obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/blueprint_for_an_america_built_to_last.pdf
- UNCTAD (2013). *World investment report 2013*, Geneva UNCTAD.
- World Economic Forum (2012). *The Future of Manufacturing, Opportunities to Drive Economic Growth*, Geneva.
- Wu, X., Zhang, F. (2013). Home or Overseas? An Analysis of Sourcing Strategies Under Competition. *Management Science*, 60 (5), 1223-1240.
- Zhang, W., Bao, S. (2015). Created unequal: China's regional pay inequality and its relationship with megatrend organization. *Applied Geography*, 61, 81-93.