

I DISTRETTI INDUSTRIALI ITALIANI TRA OFFSHORING E STRATEGIE DI BACK-RESHORING

di Luca Ferrucci, Antonio Picciotti

1. Introduzione

I distretti industriali del nostro Paese sono stati sottoposti a importanti discontinuità competitive negli ultimi trenta anni, tra le quali nuove direttrici geografiche e nuove modalità inter-organizzative nelle strategie di internazionalizzazione.

Nella letteratura economica e di management questo tema ha avuto una vasta diffusione, soprattutto con le riflessioni sviluppate in passato sulla relazione esistente tra la dimensione locale e quella globale dei distretti industriali (Becattini e Rullani, 1993; Belussi et al., 2000; Quintieri, 2006). La visione prevalente ha da sempre assunto che queste prospettive potessero coesistere ed integrarsi, con ruoli e finalità diverse e complementari: da un lato, la dimensione locale avrebbe continuato a favorire e sostenere lo sviluppo di nuove conoscenze e di nuove competenze specialistiche, collegate alla specializzazione settoriale del distretto industriale mentre, dall'altro lato, la dimensione globale avrebbe rappresentato sia il canale di diffusione degli output distrettuali, sia quello di immissione di input innovativi all'interno del distretto.

Rispetto ad una simile visione, l'apertura internazionale dei distretti industriali ha subito una forte accelerazione che, in alcuni casi, ha condotto ad un deterioramento delle filiere territorializzate e ad un sostanziale declino di interi comparti manifatturieri (Varaldo, 2004).

In questa ottica, il presente contributo cerca di ricostruire un quadro complessivo di questa dinamica storica recente, evidenziando le differenziazioni strategiche che oramai si stanno consolidando nei percorsi imprenditoriali di internazionalizzazione, con particolare riferimento al fenomeno emergente del *back-reshoring*.

Senza pretese di tipo deterministico, questo articolo cerca di apportare nuovi spunti di riflessione al dibattito sull'internazionalizzazione dei contesti distrettuali, identificando sei differenti stadi evolutivi nel percorso di apertura internazionale dei distretti industriali, ciascuno dei quali avente differenti implicazioni in termini di competitività, sia per la singola im-

presa che per il sistema produttivo locale. Il lavoro condotto si conclude, infine, con l'analisi di alcune implicazioni di policy e di management, con particolare riferimento alle opportunità – per i distretti industriali – di valorizzare strategie imprenditoriali di *back-reshoring*.

2. La centralità delle catene nazionali del valore

2.1. Il modello distrettuale canonico tra autarchia manifatturiera e internazionalizzazione commerciale

Il modello canonico distrettuale, come è noto, consiste nell'agglomerazione in aree ristrette di molte piccole imprese, ciascuna specializzata in una fase di lavorazione ma compenetrata con le altre in modo da costituire una filiera manifatturiera locale (Becattini, 1991; Amin 2000; Belandì et al., 2003; Asheim, 2000). I tipici settori del Made in Italy, dal tessile all'abbigliamento alla ceramica all'arredo sino all'orafo e al calzaturiero, si sono caratterizzati per questa tipica configurazione distrettuale. La forza competitiva del distretto industriale è consistita nelle cosiddette economie esterne di agglomerazione (Becattini, 2004): la specializzazione manifatturiera di una singola impresa distrettuale, insieme alla cooperazione formale e informale che si viene a realizzare tra queste imprese manifatturiere, contribuisce a rafforzare la competitività del sistema distrettuale (Becattini, 2002). A questo fatto si aggiungono specifiche forze sociali e istituzionali che, con il loro operare, generano economie esterne a favore delle imprese distrettuali. In questo quadro, la letteratura economica ha evidenziato la forza competitiva dell'autarchia distrettuale (Goodman et al., 1989): la filiera manifatturiera sostanzialmente opera, per intero, nel contesto locale dove vi sono imprese committenti di prodotti finiti, subfornitori di capacità produttiva o di specialità manifatturiera, produttori di tecnologie manifatturiere, imprese di servizi nella logistica, nella progettazione dei prodotti o nella ricerca di nuovi materiali e altro ancora.

Il distretto industriale può dunque definirsi come una forma autarchica di produzione manifatturiera. Dalle lavorazioni ai componenti, ai servizi di supporto alla manifattura sono offerti da piccole imprese specializzate che operano all'interno dei confini geografici del distretto industriale.

La produzione distrettuale consegue standard qualitativi e quantitativi rilevanti che, ovviamente, non sono destinati ad un mercato *captive* locale. Infatti, i distretti industriali italiani hanno, da sempre, dato un contributo rilevante all'export italiano (Asheim, 1996). Il prodotto realizzato nei distretti industriali italiani è stato, per lungo tempo, destinato all'esportazione nei Paesi dell'Europa occidentale e in nord America, per poi, a partire dagli anni Ottanta, penetrare anche nel mercato giapponese.

Il distretto industriale italiano è pertanto come un “giano bifronte”: produzione locale e vendita su scala internazionale. L'autarchia manifatturiera genera valore nei prodotti e, proprio per questo, diviene un fattore abilitante per l'esportazione diretta o indiretta sui mercati occidentali.

2.2. La rottura del paradigma storico dell'autarchia territoriale: il decentramento manifatturiero nelle regioni del Sud Italia

Il lungo ciclo storico dell'autarchia manifatturiera locale si interrompe tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta.

Le politiche industriali nazionali storicamente perseguite per lo sviluppo economico delle regioni italiane del Sud mostrano forti ed evidenti limiti strategici. In passato, infatti, è sempre prevalsa una logica di intervento statale finalizzato a promuovere la localizzazione di grandi stabilimenti manifatturieri, espressione di imprese di proprietà statale oppure capitalistiche italiane nonché di multinazionali estere, operanti in settori scale-intensive (raffinazione di petrolio, chimica, cantieristica, automobilistico, ecc..). Questo modello di sviluppo però non ha generato fundamentalmente un sistema produttivo locale: la grande impresa è rimasta una sorta di “cattedrale nel deserto”, senza alimentare in modo indiretto la crescita di un'occupazione e di un'imprenditorialità endogena di elevata qualificazione manifatturiera (Barca, 2010; Storper, 1993).

In questo quadro culturale, il Governo nazionale decide di inaugurare una nuova “stagione” di politiche industriali per il Sud Italia. Il Governo nazionale si propone, in particolare, di provare a clonare l'esperienza di successo dei distretti industriali del centro e del nord-est dell'Italia. Le piccole imprese endogene, legate a settori del Made in Italy, diventano, pertanto, un possibile “locomotore” dello sviluppo. Per conseguire questo obiettivo, il Governo nazionale istituisce dei provvedimenti di *policies* che mettono al centro tre “ingredienti”: il territorio locale, le piccole imprese e i settori tipici dell'economia italiana. Una serie di provvedimenti di politica industriale nazionale tende ad istituire relazioni di scambio manifatturiero tra i distretti industriali del centro e del nord-est italiano con alcuni sistemi produttivi locali presenti nel Mezzogiorno (Barca, 2001). Gli strumenti giuridici nazionali consistono nei “contratti di programma”, nati nel 1986, e successivamente nei “patti territoriali” e nei “contratti d'area”, istituiti tra il 1995 e il 1996. In particolare, con la deliberazione CIPE del 1997, queste agevolazioni sono applicate alle imprese del distretto industriale che intendono riprodurre, in una determinata area del Mezzogiorno, forme di integrazione tecnologica e organizzativa simili a quelle esistenti nel territorio di origine.

Sebbene in diversi casi, i protagonisti di questi accordi siano medie e grandi imprese (tra queste la Fiat con l'investimento a Melfi nel Sud Italia),

in molti altri casi, alcune imprese distrettuali del centro e del nord-est istituiscono accordi per decentrare una parte della loro produzione o di talune loro lavorazioni manifatturiere in determinati sistemi produttivi locali presenti nel Mezzogiorno (Boschma e Ter Wal, 2007; Iuzzolino et al., 2011)¹.

Nel complesso, questi strumenti di politica industriale miranti all'industrializzazione del Mezzogiorno d'Italia incentivano alcune imprese distrettuali particolarmente dinamiche a portare know-how produttivo, e quindi lavorazioni, macchinari, professionalità e competenze, a favore di un neo-artigianato diffuso presente in alcune aree del Mezzogiorno (Carbonara et al., 2002). In questo modo, la politica industriale nazionale di fatto consegue due obiettivi:

- a) start up nell'industrializzazione fondata su alcune piccole imprese endogene nel Mezzogiorno. Le competenze manifatturiere trasferite dai distretti alle regioni del Sud Italia attivano nuove energie imprenditoriali e professionali, creando nuovi piccoli cluster industriali e artigianali;
- b) rottura del paradigma storico consolidato dell'autarchia manifatturiera del distretto tramite la contaminazione e il trasferimento di know-how a favore di altri contesti territoriali. In questo modo, l'impresa distrettuale deve attivare processi di learning in relazione alla necessità di trasferire competenze e monitorare processi di lavorazione affinché essi possano essere eseguiti con adeguati standard quali-quantitativi. Questo decentramento territoriale di alcune fasi manifatturiere genera, pertanto, una crescita organizzativa, sul piano delle competenze e sul piano dell'attività di *monitoring*, dell'impresa distrettuale.

¹ Ad esempio, nel settore dell'abbigliamento, alcune imprese distrettuali modenesi decentrano territorialmente nell'area di Lavello (Basilicata) la produzione di prodotti di corsetteria di medio-basso valore. Questo legame manifatturiero tra il nord e il sud dell'Italia si va rafforzando, nel corso del tempo, sino a far raggiungere al neo-distretto industriale di Lavello dimensioni economiche particolarmente rilevanti: nel 2000, si stima che esso sia arrivato a realizzare una produzione di 4 - 5 milioni di capi di corsetteria l'anno, un quinto dell'intera produzione nazionale, in 50 aziende con circa 500 addetti complessivi (Cersosimo e Nisticò, 2001), per poi intraprendere un percorso di declino.

3. La proiezione in catene internazionali del valore

3.1. Oltre i confini nazionali: la prospettiva dell'offshoring nell'Europa centro orientale

A partire dagli anni '90, con l'allargamento progressivo dei confini dell'Unione Europea verso i Paesi dell'Europa centro-orientale², l'orizzonte economico e strategico delle imprese distrettuali cambia radicalmente. Questa nuova area europea esprime, in effetti, importanti vantaggi competitivi sul piano dei costi di produzione (Marin, 2006; Egger e Egger, 2006; Lo Turco, 2007).

In questa direzione, diverse imprese distrettuali colgono queste nuove opportunità secondo due diverse impostazioni strategiche finalizzate al contenimento del costo complessivo di produzione (Ferrucci e Varaldo 1996).

La prima strategia è quella dell'*offshoring* di alcune fasi di lavorazione per realizzare certe componenti o lavorazioni in alcuni Paesi dell'Europa centro-orientale. Le imprese distrettuali, tuttavia, si internazionalizzano in queste aree estere secondo logiche agglomerative, creando cluster territoriali all'estero. In altri termini, esse tendono ad addensarsi in specifiche aree locali, in modo da cercare di ridurre i rischi individuali e rigenerare un'atmosfera distrettuale, sebbene in un'area estera (Rabellotti et al., 2009; Grandinetti e Zoratti, 2003)³.

L'effetto agglomerativo di queste imprese distrettuali genera, in effetti, due vantaggi: da un lato, si ha una riduzione del rischio economico percepito dell'investimento effettuato all'estero e, dall'altro lato, si tende a ricostituire un sistema distrettuale, fatto da imprese di proprietà (o in joint venture) con imprenditori distrettuali, ma con lavoratori locali che conseguono salari decisamente inferiori. L'interazione tra le imprese diviene quindi relativamente agevole, avendo assetti proprietari e staff di tecnici qualificati italiani con maestranze invece locali (Amighini e Rabellotti, 2006) e il conseguente costo organizzativo dell'attività di *monitoring* sulle attività manifatturiere decentrate resta limitato (Chiarvesio et al., 2010).

Queste strategie di *offshoring* hanno comunque evidenti implicazioni competitive sulla catena distrettuale del valore. Nel distretto industriale, infatti, restano molti subfornitori di capacità o di specialità che non posso-

² In particolare, dopo la riunificazione tedesca del 1990 e l'inclusione nella UE dell'Austria nel 1995, nel 2004 vi è l'ingresso di paesi come la Polonia, la Slovacchia, le repubbliche baltiche, la repubblica Ceca e la Slovenia, seguite nel 2007 dalla Romania e Bulgaria e nel 2013 dalla Croazia.

³ Così, ad esempio, nell'area rumena di Timisoara, molte imprese distrettuali del Veneto localizzano alcuni loro stabilimenti manifatturieri, riuscendo a clonare una sorta di distretto manifatturiero della moda. Nel 2005, secondo i dati del Centro estero delle Camere di Commercio del Veneto, in Romania vi era la presenza di 2.578 unità locali di imprese venete, pari al 22% del totale delle 11.656 imprese italiane presenti in tale Paese.

no più utilizzare l'intero investimento in capacità produttiva che originariamente avevano realizzato. Molti di essi, a causa di un costo del lavoro decisamente più elevato rispetto a quello presente nei nuovi Paesi europei, subiscono uno spiazzamento competitivo. Inoltre, si genera una divisione spaziale dei lotti di produzione. Le imprese distrettuali attivano strategie di *offshoring* per realizzare componenti o lavorazioni che sono caratterizzati da alti tempi di consegna, da basso know-how, da elevate quantità e che sono, generalmente, *labour-intensive*. Al contrario, le imprese subfornitrici presenti nel distretto ottengono ordini di produzione con caratteristiche quali-quantitative opposte, quale ad esempio la realizzazione del campionario oppure di prodotti di elevata qualità, secondo una logica *just in time* o *quick response*. Questi lotti di produzione comportano, però, costi medi totali superiori, a carico dei subfornitori, senza che siano necessariamente corrisposte tariffe di lavorazione maggiori. Ne consegue che questa dinamica allocativa dei lotti di produzione comporti un'ulteriore effetto di spiazzamento competitivo a svantaggio dei subfornitori distrettuali.

La seconda strategia è quella, intenzionale o meno, dell'attrazione di forza lavoro dai Paesi dell'Europa centro-orientale. I flussi di immigrati provenienti da tali Paesi vanno ad alimentare il mercato distrettuale del lavoro, soprattutto nelle componenti a più bassa qualificazione (Hadjimichailis, 2006; Ambrosini, 2001). In effetti, la caduta di alcune barriere comporta il fatto che si attivino flussi migratori da Paesi come l'Albania, la Polonia o la Romania verso l'Italia, in particolare a favore delle aree distrettuali dove ci sono opportunità di lavoro a bassa qualificazione, generando una pressione verso il basso del costo del lavoro, in qualche caso alimentando situazioni di economia sommersa o illegale. In questo modo, tuttavia, alcune produzioni legate ai distretti industriali, senza perseguire gli oneri organizzativi delle strategie di *offshoring* ma conservando gli assetti manifatturieri autarchici, riescono a limitare l'entità del costo del lavoro per unità di prodotto. In sintesi, l'apertura internazionale del distretto manifatturiero verso l'Europa centro-orientale percorre due diverse vie: da un lato, la delocalizzazione in queste aree, secondo logiche agglomerative, di talune fasi e processi di lavorazione e, dall'altro lato, l'attrazione, nel distretto, di forza lavoro straniera al fine di contenere il costo del lavoro. È di tutta evidenza che la differenziazione strategica tra i distretti e all'interno del medesimo distretto si va ampliando, con imprese che perseguono prevalentemente la prima o la seconda opzione strategica.

3.2. L'allargamento dei confini internazionali: la prospettiva asiatica

Questa configurazione della catena internazionale del valore subisce un'ulteriore modifica all'inizio degli anni Duemila con l'apertura, da parte delle imprese distrettuali italiane, di nuove direttrici geografiche e di nuovi

mercati presso i quali realizzare gli investimenti manifatturieri. Si avvia, infatti, in questo periodo, un nuovo processo di esplorazione e di insediamento nei mercati del sud-est asiatico, con particolare riferimento a Paesi come Cina ed India (Camuffo et al., 2006; Chiarvesio e Di Maria, 2009). Le determinanti di questo riposizionamento delle imprese distrettuali sui mercati globali sono riconducibili almeno ad un duplice ordine di fattori. Da un lato, l'ingresso nei Paesi asiatici viene indotto dal basso costo della manodopera, soprattutto per quelle lavorazioni che assumono una natura *labour-intensive* e che sono caratterizzate da un livello qualitativo non elevato. Sotto questo aspetto, è sufficiente evidenziare che, secondo il Bureau of Labour Statistics degli Stati Uniti (2012), il costo orario del lavoro nel comparto manifatturiero in Cina e in India, nel 2003, è stato pari, rispettivamente, a 0.62 e a 0.81 dollari, rispetto ad un valore italiano di 23.35 dollari. Appare quindi evidente come questa possibilità di accesso a fattori della produzione a basso costo incentivi le imprese ad internazionalizzarsi. Dall'altro lato, l'emergere di una classe sociale agiata in queste aree costituisce un'ulteriore motivazione sottostante ai processi di insediamento di alcune imprese distrettuali. Tra l'altro, in queste aree asiatiche la classe agiata, in molti casi, tende ad acquistare prodotti di lusso, di tipo ostentativo, per molti aspetti riconducibili ad alcune produzioni tipiche del Made in Italy (Chevalier e Lu, 2009)⁴. In questo caso, la strategia di *offshoring* assume una natura *market-seeking*, finalizzata non tanto al perseguimento di vantaggi di costo quanto, piuttosto, alla penetrazione di nuovi mercati di consumo nell'ambito dei quali collocare i prodotti finiti.

Pertanto, ci sono evidenti specificità in questi percorsi di internazionalizzazione nell'area asiatica con una differenziazione rispetto ai percorsi di crescita all'estero intrapresi in precedenza.

La prima di tali caratteristiche è rappresentata dall'opportunità di creare sinergie tra la dimensione manifatturiera e quella commerciale. Gli investimenti realizzati costituiscono, infatti, delle piattaforme, anche di tipo relazionale con operatori economici esteri, che non assolvono soltanto una funzione di mero *offshoring* ma agevolano anche la penetrazione commerciale dei mercati finali di consumo (Meyer e Tran, 2006).

La seconda caratteristica è costituita dalla difficoltà di realizzare cluster territoriali omogenei grazie ad effetti agglomerativi tra le imprese provenienti dal medesimo distretto manifatturiero (come invece accaduto nel caso dell'Europa centro-orientale). Ciò implica che l'effetto agglomerativo,

⁴ La Cina, ad esempio, rappresenta attualmente il secondo più grande mercato retail del mondo ed il più grande in tutta l'Asia. Entro il 2016, si prevedeva che il mercato cinese superasse quello degli Stati Uniti, diventando così il più grande mercato delle vendite al dettaglio al mondo (Dezan Shira & Associates, 2014). Recenti ricerche (Barton et al., 2013) suggeriscono, inoltre, che la classe medio-alta cinese stia divenendo consistente: entro il 2022, essa rappresenterà il 56% dei consumi privati complessivi a livello mondiale.

con le sue economie esterne a favore di tutti i protagonisti imprenditoriali (Iammarino e McCann, 2006), viene meno, accentuando la percezione individuale del rischio economico relativo alla presenza in queste aree asiatiche. Questa difficoltà comporta l'accentuarsi di percorsi individuali (e non collettivi) di internazionalizzazione in queste aree da parte di imprese distrettuali italiane, con la conseguenza che i possibili effetti di *spill over* restino limitati.

Infine, l'ultima caratteristica è relativa all'esistenza di elevate barriere interculturali (Meyer, 2001). Operare direttamente in Asia significa, infatti, confrontarsi con contesti istituzionali profondamente diversi rispetto a quelli europei, ambiti in cui si manifestano maggiori asimmetrie informative derivanti dalla diversità della cultura, della regolamentazione giuridica, della lingua, dei modus comportamentali e delle modalità di interazione e che si traducono inevitabilmente in maggiori costi di transazione (Huang et al., 2008; Qu e Brocklehurst, 2003).

In questi termini, realizzare operazioni di *offshoring* nel sud-est asiatico significa usufruire di minori costi di produzione ma, allo stesso tempo, accettare l'idea di dover affrontare e sostenere maggiori costi di transazione, sia a causa dei mancati effetti agglomerativi che per le maggiori oggettive difficoltà interculturali (He, 2002). La logica che sottende le scelte e l'operato delle imprese appare quindi basata su una duplice aspettativa: la condizione che i bassi costi di produzione restino tali, in termini comparati, almeno nel breve e nel medio periodo, e la previsione che i costi di transazione – indotti dalle asimmetrie informative e dalla diversità dei contesti culturali - tendano a ridursi gradualmente, nel corso del tempo, per l'operare di meccanismi e di logiche di apprendimento di tipo relazionale. Pertanto, in base a questo approccio, le imprese distrettuali esploratrici e pionieristiche in questa area asiatica sarebbero disposte ad accettare elevati costi di transazione, a condizione che gli stessi tendano a ridursi con una certa rapidità. In realtà, questa legittima aspettativa non viene sempre soddisfatta. Gli elevati costi di transazione non si riducono rapidamente al decorrere del tempo in quanto le caratteristiche specifiche dei contesti istituzionali rendono lenta e complessa l'attività di learning delle imprese (Chung et al., 2015). A differenza dei mercati europei, in cui il processo di apprendimento era molto più rapido, i contesti istituzionali asiatici richiedono la costruzione di relazioni fiduciarie basate su interazioni che si cumulano nel tempo e che necessitano, quindi, di periodi sostanzialmente più lunghi (Murray e Fu 2016; Wang et al., 2014; Salmi, 2006).

In definitiva, i protagonisti imprenditoriali distrettuali nell'area asiatica restano numericamente limitati, con caratteristiche dimensionali e organizzative decisamente superiori (si parla di medie imprese e del quarto capitalismo italiano, Varaldo et al., 2009; Mariotti e Mutinelli, 2009; Grandinetti e Rullani, 1996) e incapaci di generare importanti e positivi *spill over*

nell'ambito del distretto di origine.

4. Il back-reshoring: ritorno al passato o esplorazione di nuove opportunità competitive?

4.1 Verso il back-reshoring

La presenza delle imprese distrettuali nei mercati del sud-est asiatico continua a rafforzarsi in tutti gli anni Duemila. Solo nel corso degli ultimi tempi, si assiste all'emergere di nuovi fattori che determinano un cambiamento del contesto competitivo e che potrebbero spingere verso una rivisitazione dell'orientamento strategico di alcune imprese distrettuali. In particolare, possono essere evidenziati almeno tre elementi che stanno attualmente caratterizzando sia le dinamiche dei mercati, sia l'atteggiamento strategico delle imprese distrettuali.

In primo luogo, si assiste ad un evidente ed elevato incremento del costo del lavoro. In Cina, ad esempio, come sottolineato dall'International Labour Organization (2013), "wages increased on average at double-digit annual rates over the full decade (...). Using these official figures of an annual rate of growth of 12 per cent per annum, real average wages in China have more than tripled over the decade from 2000 to 2010, prompting questions about the possible end of "cheap labour" in China". Se accanto all'aumento del costo del lavoro, viene considerata anche l'incertezza valutaria di questi mercati, si comprende in modo immediato come tali Paesi stiano progressivamente erodendo questi loro vantaggi competitivi e, di conseguenza, perdendo il loro grado di attrattività internazionale (Yang et al., 2010).

In secondo luogo, le imprese distrettuali che hanno investito in queste aree, sono chiamate ad accrescere il loro sforzo organizzativo, in termini di *monitoring* delle attività manifatturiere e distributive. Lo spostamento di alcune parti o di intere filiere manifatturiere nel sud-est asiatico determina la necessità di realizzare nuove attività nella gestione della catena internazionale del valore: spesso, diviene necessario procedere ad una riprogettazione dei prodotti con l'introduzione di un maggior contenuto di standardizzazione; in alcuni casi, viene inviato personale tecnico dall'impresa distrettuale al fine di agevolare il trasferimento di know-how tecnologico e di realizzare le attività di controllo della produzione effettuata nel *plant* estero; in altri casi ancora, nel momento in cui l'insediamento estero assume anche il ruolo di piattaforma distributiva, viene richiesto un intenso sforzo di coordinamento tra attività manifatture e commerciali. In tutte queste circostanze, appare evidente come l'impresa distrettuale debba procedere ad un rafforzamento della propria capacità di *monitoring* della qualità dei prodotti, delle lavorazioni e delle componenti, nonché delle attività distributive e logistiche (Bontempi e Prodi, 2009; Andersen, 2008;

Nassimbeni e Sartor, 2007).

Infine, oltre a questi comportamenti individuali delle imprese distrettuali italiane, alcune grandi banche stanno incentivando, in modo indiretto, il ritorno delle imprese nel loro Paese di origine. Le banche cominciano a premiare le filiere presenti sul territorio rispetto a quelle fondate sull'*offshoring* in quanto questa presenza fisica agevola la capacità di identificazione del livello di interdipendenza esistente tra le imprese, abbattendo eventuali asimmetrie informative e permettendo di attribuire misure di premialità, in termini, soprattutto, di minori tassi di interesse applicati⁵.

In definitiva, è sulla base di queste dinamiche che diverse imprese distrettuali stanno iniziando a valutare una strategia diversa, ossia quella del back-reshoring che sta assumendo, nel corso degli ultimi anni, un particolare rilievo nei processi di internazionalizzazione delle imprese. Coerentemente con la letteratura economica e di management, con questo termine si intende, "a voluntary corporate strategy regarding the home-country's partial or total relocation of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands" (Fratocchi et al., 2014a) o, come più semplicemente indicato da Ellram (2013), "it is generally defined as moving manufacturing back to the country of its parent company". L'aspetto che contraddistingue questa strategia è riconducibile, infatti, alla decisione dell'impresa di riportare nel proprio paese di origine una parte o la totalità delle attività manifatturiere che erano state in precedenza localizzate in paesi esteri vicini (*near-shoring*) o distanti (*offshoring*). Non si tratta, pertanto, di una semplice scelta di localizzazione della produzione su scala internazionale, né tantomeno di un'internazionalizzazione di ritorno che prevede lo spostamento della produzione in Paesi geograficamente più vicini a quello di origine (*near-reshoring*). L'elemento di maggior rilevanza è costituito, invece, dalla volontà dell'impresa di ricostituire capacità produttiva all'interno del proprio Paese, indipendentemente dalle modalità di organizzazione della produzione (*in-sourcing* o *out-sourcing*), determinando, in questo modo, una rigenerazione del settore manifatturiero e la creazione di nuova occupazione⁶.

È per questi motivi che il *back-reshoring* viene favorito e sostenuto dai governi nazionali, soprattutto dei Paesi occidentali che, a fronte della cri-

⁵ Ad esempio, il gruppo bancario Intesa San Paolo, a partire dal 2015, ha previsto esplicitamente contratti di filiera che valorizzano il rating di piccoli fornitori distrettuali compenetrati con imprese committenti nazionali. Alla fine del 2015, questo gruppo bancario aveva già investito cinque miliardi di euro per stimolare l'aggregazione di filiere manifatturiere nazionali, coinvolgendo 90 aziende capofila e 5.000 piccole imprese fornitrici.

⁶ Per un'analisi puntuale delle differenze esistenti tra il concetto di back-reshoring e quelli di de-internazionalizzazione e disinvestimento estero e per una rassegna puntuale e completa dei diversi termini che sono stati utilizzati per identificare questo fenomeno (return relocation, in-shoring, back-shoring, direct/indirect back-shoring, internal/external back-shoring, captive backshoring, back-sourcing, ecc.) si rinvia a Fratocchi et al. (2014a; 2014b).

si economica internazionale e in una prospettiva di re-industrializzazione (Pisano e Shih, 2012), hanno previsto e stanno adottando, come nel caso degli Stati Uniti, specifici interventi di politica industriale (Ellram et al., 2013; Tate, 2014).

Tuttavia, anche a fronte di questa crescente rilevanza, sono ancora pochi gli studi che cercano di approfondire il tema del *back-reshoring* (Kinkel e Maloca, 2009; Leibl et al., 2011; Kinkel, 2012; Ellram, 2013; Gray et al., 2013; Ellram et al., 2013; Tate et al., 2014). Le ragioni di questa situazione sono riconducibili alle difficoltà nel reperire informazioni puntuali che possono essere relative anche ai singoli processi manifatturieri (Gray et al., 2013) e dalla conseguente problematicità nel costruire adeguati banche dati. Attualmente, esistono indagini condotte su scala nazionale (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2014; Arlbjørn e Mikkelsen, 2014) o riferite alle esperienze di singole imprese (Drauz, 2014; Martinez-Mora e Merino, 2014) ma lo stato di conoscenza del fenomeno appare, come sostenuto dagli stessi autori, ancora limitato.

In relazione all'esperienza nazionale (Zanoni, 2016), l'Italia è il secondo Paese al Mondo, dopo gli Stati Uniti, per numero di iniziative che sono state finora intraprese (nel 2016, sono 121 rispetto alle 326 degli Usa, alle 68 della Gran Bretagna, alle 63 della Germania e alle 42 della Francia) con la maggioranza dei rientri che avviene, prevalentemente, dall'Asia (pari al 46.3% del totale, con un valore della sola Cina pari al 33.9%) e dai Paesi dell'Europa Centro-Orientale (24.0%). Si tratta, pertanto, di un fenomeno che appare ancora statisticamente limitato ma che, in un prossimo futuro, potrebbe coinvolgere, soprattutto se accompagnato da specifici provvedimenti di politica industriale nazionale, un numero crescente di imprese del Made in Italy.

4.2 Tra back-reshoring e nuova internazionalizzazione

Sulla base di questo scenario, quali saranno le possibili tendenze dell'internazionalizzazione delle imprese distrettuali nel prossimo futuro? Al fine di rispondere ad un simile interrogativo, è possibile avanzare una duplice considerazione.

La prima assume una natura teorica e deriva dal concetto stesso di *back-reshoring*. Come delineato da Fratocchi et al. (2014b), esso rappresenta soltanto una delle possibili fasi del percorso di sviluppo internazionale di un'impresa manifatturiera. A seguito della decisione di delocalizzare le produzioni in aree prossime al Paese di origine (*near-shoring*) o in contesti geograficamente e culturalmente più distanti (*offshoring*), l'impresa può, infatti, decidere di: a) spostare le produzioni in Paesi ancora più distanti da quello in cui le stesse erano state inizialmente localizzate, configurando una strategia di "*offshoring* di secondo livello"; b) trasferire le attività

manifatturiere svolte all'estero da Paesi geograficamente e culturalmente distanti a Paesi riconducibili alla stessa macro-area geografica e culturale di appartenenza dell'impresa, attivando una strategia di *near-reshoring*; c) riportare le produzioni nel Paese di origine, perseguendo una strategia di *back-reshoring*. Esiste, quindi, una multidirezionalità nelle decisioni di internazionalizzazione delle imprese nell'ambito della quale, come sostenuto da Fratocchi et al. (2014b), "il back-reshoring viene ad intendersi come una possibile fase (...). In altri termini, si assume l'idea che la decisione iniziale di off-shoring non avviene una volta e per sempre e che i percorsi evolutivi alla scala internazionale possono prevedere fasi di "ripensamento" della decisione di collocazione delle proprie attività manifatturiere alla scala internazionale".

La seconda riflessione, invece, presenta una natura empirica e deriva dalle caratteristiche assunte dalle iniziative di back-reshoring realizzate dalle imprese italiane. Le determinanti alla base della decisione di rimpatriare le produzioni sono costituite, prevalentemente, da fattori di natura immateriale come la propensione a valorizzare l'effetto made in (41.6%) e il miglioramento del servizio al cliente (24.8%), mentre rivestono una sostanziale marginalità le motivazioni legate a fattori di costo (entità dei costi logistici 12.9%, dei costi totali 9.9% e del costo del lavoro 5.9%) (Zanoni, 2016).

In sintesi, considerando congiuntamente questi due aspetti (multidirezionalità dei percorsi di internazionalizzazione delle imprese e rilevanza delle determinanti di natura immateriale nelle decisioni di *back-reshoring*), è possibile apportare nuovi elementi di discussione al dibattito sul *back-reshoring*, con particolare attenzione alle dinamiche dei distretti industriali e al ruolo delle imprese distrettuali. Sulla base di simili riflessioni, è presumibile ritenere, infatti, che non vi sia un'unica condotta strategica ma che si vada verso una crescente differenziazione dei percorsi di internazionalizzazione da parte delle imprese distrettuali.

La Fig. 1 cerca di schematizzare questa possibile varietà strategica secondo due variabili: la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa e il contesto geografico di riferimento.

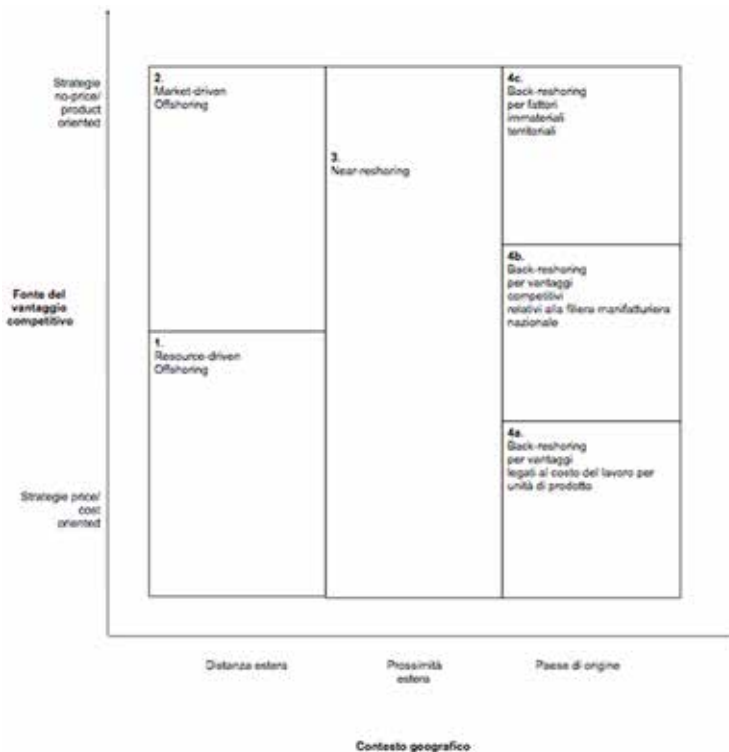
La fonte del vantaggio competitivo è da intendersi come propensione dell'impresa a perseguire strategie finalizzate allo sfruttamento dei differenziali di costo dei fattori produttivi (primo fra tutti, il costo del lavoro) oppure, alternativamente, alla ricerca e allo sviluppo di elementi di natura immateriale (creatività, valori culturali, immagine, ecc.) che vengono incorporati nei prodotti e trasmessi sui mercati.

La dimensione del contesto geografico definisce, invece, l'ambito nel quale vengono fisicamente localizzate o dislocate alcune lavorazioni o l'intera attività manifatturiera.

Fondamentalmente e in stretta coerenza il presupposto teorico del *back-*

reshoring – che prevede, necessariamente, una precedente strategia di *offshoring* – è possibile evidenziare sei diversi possibili percorsi di internazionalizzazione. Laddove l'impresa decida di localizzare le proprie attività manifatturiere in un'area geografica molto distante – come ad esempio quella asiatica – ci possono essere due diversi orientamenti: da un lato, essa può mirare a conseguire vantaggi competitivi legati alle risorse specifiche esistenti in quel contesto estero, in primis il costo del lavoro per unità di prodotto (opzione 1: *resource-driven offshoring*); dall'altro lato, invece, l'impresa può tendere a beneficiare delle caratteristiche dei mercati in termini di possibilità di sbocco per i propri prodotti (opzione 2: *market-driven offshoring*). Come evidenziato in precedenza, queste due opzioni strategiche possono essere perseguite in modo esclusivo oppure congiunto, determinando, in quest'ultimo caso, l'insorgere di una maggiore complessità organizzativa delle attività estere.

Fig. 1 Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali



Fonte: nostra elaborazione

La dinamica dell'internazionalizzazione fondata sul *resource-driven offshoring* può comportare, in alcune circostanze, la necessità di procedere ad

una strategia di *near-reshoring* (Ellram, 2013) (opzione 3). In altri termini, l'impresa può valutare opportuno, al fine di contenere congiuntamente sia i costi di produzione che quelli di transazione, una rilocalizzazione in aree maggiormente prossime, in termini di distanza geografica e cognitiva, rispetto a quelle dove originariamente si trovava. Si tratta, in questi casi, di una strategia di riavvicinamento delle attività manifatturiere che può essere determinata da una pluralità di fattori: da una maggiore qualità delle produzioni realizzate in presenza di differenziali minimi del costo del lavoro, ad un aumento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività logistiche; dalla possibilità di svolgere in maniera più agevole il controllo dei processi manifatturieri, alla possibilità di gestire in modo più efficace le relazioni e di superare le barriere esistenti in contesti geograficamente e culturalmente molto distanti. Le strategie di *back-reshoring* – ossia la decisione di riportare nel Paese di origine, in questo caso in Italia, alcune o tutte le attività che venivano svolte in precedenza nei mercati esteri – possono riflettere, invece, una diversità di motivazioni e le conseguenze economiche che si manifestano sulla competitività della singola impresa e sul distretto industriale sono particolarmente differenti. Più specificatamente, considerando sia le motivazioni, sia la natura delle risorse che l'impresa intende acquisire, le strategie di *back-reshoring* possono ricondursi a tre differenti finalità:

- vantaggi in termini di costo del lavoro per unità di prodotto;
- vantaggi in termini di filiera manifatturiera territorialmente auto-contenuta;
- vantaggi in termini di *intangibile assets* riconducibili al territorio dove è localizzata l'impresa.

Nel primo caso (opzione 4a), il *back-reshoring* può essere indotto da una valutazione economica comparata delle diverse alternative di internazionalizzazione (Leibl et al., 2009; Platts e Song, 2010; Kinkel, 2012) o dalla possibilità di accesso a particolari incentivi di politica industriale predisposti dal governo nazionale (Tate, 2014). Si tratta, pertanto, di un comportamento di tipo reattivo da parte dell'impresa che valuta la propria strategia di presenza internazionale sostanzialmente sulla base di fattori di natura economica (aumento del costo del lavoro che non rende più conveniente la produzione all'estero, sostanziale invarianza dei costi di transazione a causa della inadeguatezza o dell'inefficacia dei meccanismi di learning e dei costi organizzativi per il *monitoring* della attività estere)⁷.

Nel secondo caso, invece (opzione 4b), l'impresa – alla luce di specifi-

⁷Sotto questo aspetto, è rappresentativo il caso di Piquadro, un'azienda leader nella produzione di pelletteria: "oggi può vantare una produzione svolta al 100% sul territorio nazionale dopo aver abbandonato nel 2014 la Cina, dove venivano realizzati circa l'80% dei manufatti venduti. L'azienda toscana fondata da Marco Palmieri, in precedenza, inviava in Cina le pelli da lavorare, ma costi del lavoro e di trasporto lievitati negli anni hanno via via reso meno conveniente la delocalizzazione". (Ministero degli Affari Esteri, 2015).

che considerazioni di marketing – può ritenere opportuno rafforzare ed estendere quella parte della gamma di prodotti caratterizzati da una elevata qualità intrinseca (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012). Le conseguenti lavorazioni possono, pertanto, richiedere non solo materiali ma capacità tecniche, dotazioni tecnologiche e competenze tacite che possono più agevolmente essere rintracciate nell’ambito del distretto manifatturiero che non all’estero. Tra l’altro, la maggiore facilità di interazione *face-to-face* tra gli operatori distrettuali consente un efficace trasferimento di know-how nonché l’attivarsi di modelli inter-organizzativi di condivisione progettuale e di *monitoring* del work in progress.

Questo riposizionamento competitivo delle filiere manifatturiere (Arbjørn e Mikkelsen 2014; Martínez-Mora e Merino 2014) favorisce, tra l’altro, la realizzazione, soprattutto nei settori del fashion, di strategie di *quick-response* rispetto alle esigenze delle imprese retail, mostrando un livello più efficace nel rispondere alle sollecitazioni e ai cambiamenti, anche repentini, della domanda di mercato (Chiarvesio e Di Maria, 2006). Appare evidente, in queste circostanze, la volontà strategica dell’impresa a ricercare risorse di natura relazionale (relazioni di filiera, rapporti cliente-fornitore, ecc.) ed il ruolo che assumono i contesti di natura distrettuale quale ambiti in cui tale capitale relazionale è storicamente sedimentato ed accumulato. È in questi termini, pertanto, che il distretto industriale può essere considerato e diventare un “nuovo” attrattore di investimenti, di iniziative che rientrano nel Paese di origine al fine di sfruttare, e al contempo rigenerare, un patrimonio di risorse immateriali, e di acquisire vantaggi competitivi difficilmente imitabili e riproducibili⁸.

Infine, nell’ultimo caso (opzione 4c), le imprese distrettuali possono decidere di rientrare nel Paese di origine perché ritengono che esista un positivo *country of origin effect* e, in questa logica, ritengono che si generi un valore aggiunto a favore dei propri prodotti (Usunier, 2006; Laroche et al., 2005). In questa prospettiva, si reputa che il territorio riesca ad esprimere

⁸ In relazione a questo aspetto, possono essere evidenziati, a titolo puramente esemplificativo, i casi di diverse imprese distrettuali. Nel distretto di Montebelluna, imprese come Aku, specializzata nella produzione di scarpe da trekking e outdoor, e Novaton S.p.A., impresa appartenuta in precedenza al gruppo Nike che realizza stivali da moto e articoli tecnici sportivi, hanno riportato parte delle loro produzioni rispettivamente da Romania e Far East, appoggiandosi alla filiera distrettuale locale che, storicamente, detiene competenze specialistiche nel settore dello *sportsystem* (La Repubblica, 22 luglio 2013). Allo stesso modo, possono essere citate le esperienze di Argo Tractors, impresa leader europea nella produzione di macchine agricole che, attualmente, produce ed assembla i propri prodotti esclusivamente in Italia, nei quattro stabilimenti localizzati in provincia di Reggio Emilia (Il Sole 24 Ore, 24 febbraio 2015), e quella di Wayel, con sede a Bologna, che realizza biciclette e motorini elettrici e che ha spostato parte della propria produzione dalla Cina in Italia (Il Sole 24 Ore, 6 agosto 2014). In entrambi i casi, un ruolo di rilievo nelle decisioni di rilocalizzazione di queste imprese è stato ricoperto dalle elevate competenze manifatturiere relative al comparto della meccanica che erano presenti nei territori di origine.

valori immateriali ed intangibili che possono essere trasferiti ai prodotti e che possono essere quindi sfruttati attraverso opportune strategie di *back-reshoring*.

Non è dunque solo un problema di qualità intrinseca del prodotto realizzato, obiettivo reso possibile con l'altra opzione del *back-reshoring* fondato sulla centralità della filiera manifatturiera nazionale, ma piuttosto di valori intangibili che divengono parte integrante della qualità estrinseca del prodotto, grazie al contesto territoriale dotato di valori culturali, artistici, storici e paesaggistici. Tale valore viene trasferito ed arriva direttamente al consumatore finale che, appartenendo sempre più spesso alla classe agiata di qualche Paese estero, ha l'aspettativa e richiede che il prodotto del Made in Italy incorpori questi valori intangibili provenienti dal territorio.

Il *back-reshoring* diventa, pertanto, una componente essenziale di una strategia di differenziazione dei prodotti, basata sulla ricerca e sull'acquisizione di capitale immateriale (creatività, valori culturali, immagine, ecc.), che permette di innalzare la qualità estrinseca percepita dei prodotti e di collocarli su fasce di mercato di elevata qualità, con elevati premium price (Grappi et al., 2015; Camuffo, 2003).

C'è, dunque, un valore aggiunto di cui il prodotto beneficia e che è espressione dei luoghi in cui esso è realizzato: una sorta di *country of origin effects* che trasforma l'idea manifatturiera della filiera distrettuale in un territorio ricco di sapere non solo artigianale ma di storia, di identità culturali e di bellezze paesaggistiche. In un certo qual modo, il *back-reshoring* manifatturiero riflette, pur con talune specificità, quanto accaduto in passato in diverse filiere agro-alimentari del nostro Paese (per esempio, nel caso di taluni olii di oliva oppure di alcuni vini) dove il luogo di produzione assume un valore addizionale in funzione del territorio, quale contenitore di valori intangibili di tipo storico, paesaggistico e culturale⁹.

È di tutta evidenza che questa terza opzione in termini di strategie di

⁹ Anche in questo caso, a titolo puramente esemplificativo, possono essere considerate le esperienze di diverse imprese operanti soprattutto nel settore dell'abbigliamento e degli accessori che hanno deciso di riportare le loro produzioni in Italia per usufruire dell'effetto paese di origine, tradizionalmente molto elevato per questi comparti economici. Tra questi casi, possono essere citati quello di Gta Moda, azienda di Padova specializzata nella produzione di pantaloni, che ha ritrasferito dalla Romania le proprie attività manifatturiere, l'esperienza della Nannini di Firenze, che realizza borse, scarpe e pelletteria destinati ad un alto segmento di mercato e che ha abbandonato la produzione nell'Europa dell'Est per tornare a produrre interamente in Italia (Ministero degli Affari Esteri, 2015) o il caso di Falconeri, marchio del gruppo veneto Calzedonia, specializzato nella produzione di abbigliamento e maglieria in cashmere, che ha deciso di realizzare le proprie collezioni interamente in Italia: "avremmo potuto tenere una parte della produzione di Falconeri in Romania, ad esempio. I costi sarebbero stati inferiori e i margini superiori, almeno nel breve periodo (...). Ma la nostra visione di medio-lungo termine ci ha fatto capire l'importanza di potersi fregiare dell'etichetta made in Italy, in particolare quando si vuole crescere all'estero. Gli stranieri, paradossalmente, apprezzano la qualità del "creato e fatto in Italia" più di quanto si faccia nel nostro Paese" (Il Sole 24 Ore, 4 novembre 2016).

back-reshoring è quella che presenta il maggior impatto economico, in termini di valore aggiunto e di potenzialità di crescita, per un sistema produttivo locale. Infatti, l'impresa si lega al territorio non solo per la presenza di filiere manifatturiere ma anche per i valori intangibili che esso riesce a trasmettere e a far incorporare nei prodotti del Made in Italy. Si viene dunque ad istituire un legame forte tra impresa e territorio in quanto quest'ultimo non include solo i fornitori manifatturieri locali ma anche altre dimensioni sociali, culturali, storiche e paesaggistiche.

5. Implicazioni di management e di policy

Le riflessioni finora condotte nel presente lavoro mostrano come, attualmente, esista una varietà dei percorsi strategici di internazionalizzazione delle imprese distrettuali. Tra queste, il *back-reshoring* non ha ancora assunto un peso statisticamente rilevante in quanto riguarda, al momento, soltanto un numero poco consistente di imprese del Made in Italy. Inoltre, questo fenomeno riflette una varietà di motivazioni e di obiettivi strategici al punto tale da richiedere differenti configurazioni organizzative, con conseguenti implicazioni di management e di policy.

Da un punto di vista strettamente manageriale, ci sono almeno due possibili implicazioni.

Da un lato, data la varietà dei percorsi di internazionalizzazione in termini di obiettivi, di mercati e di configurazioni organizzative, le imprese dovranno imparare a gestire una pluralità di catene internazionali del valore, derivanti sia dal tradizionale *offshoring* che dal fenomeno emergente del *back-reshoring*. Rispetto ad una impostazione consolidata che vede i processi di internazionalizzazione secondo logiche sequenziali, basate su differenti stadi evolutivi (Johanson e Vahlne, 1990), le imprese oggi si ritrovano a gestire la coesistenza di una pluralità di approcci organizzativi e strategici. Ne deriva, pertanto, la necessità di rafforzare e, spesso, di acquisire nuove competenze organizzative, finalizzate alla gestione di queste diverse e coesistenti catene internazionali del valore.

Dall'altro lato, il *back-reshoring* – laddove non miri esclusivamente ad obiettivi di costo – richiede una capacità manageriale di integrare questa strategia all'interno di un quadro di azioni strategiche sia di *corporate social and environmental responsibility* che di marketing. Ciò ovviamente presuppone non solo capacità finanziarie ma anche una vision strategica che, plausibilmente, le piccole imprese possono non avere in modo adeguato. In effetti, la strategia basata sulla valorizzazione del capitale immateriale presente nel territorio può essere perseguita solamente da alcune imprese leader del Made in Italy. Il valore aggiunto strategico del *back-reshoring*, per un'impresa, diviene strettamente dipendente dall'attivazione di specifiche

strategie di responsabilità sociale ed ambientale, finalizzate alla salvaguardia e alla valorizzazione delle caratteristiche sociali, culturali e paesaggistiche dei territori, nonché di specifiche attività di marketing, ossia di adeguate strategie di posizionamento, in grado di valorizzare queste identità immateriali, e di efficaci politiche di comunicazione, di brand e di retailing.

Da un punto di vista di politica industriale, il potenziamento delle iniziative di *back-reshoring* può essere di particolare utilità in relazione alla riflessione sui fenomeni di declino manifatturiero che, purtroppo, riguardano da anni anche il nostro Paese. In questo senso, opportune e specifiche politiche industriali nazionali e regionali, come già avvenuto in Paesi quali gli Stati Uniti (Ellram et al., 2013; Tate, 2014), possono essere auspicabili.

L'obiettivo di policy dovrebbe essere quello di progettare e costruire ecosistemi territoriali del valore, ossia contesti favorevoli all'attività delle imprese, caratterizzati da intensi legami interfunzionali ed intersettoriali che vanno ben oltre la dimensione strettamente manifatturiera. La creazione di contesti attrattivi per le imprese del Made in Italy non deve basarsi, infatti, sulla ricostruzione di filiere meramente manifatturiere ma ha bisogno di includere anche altre componenti che conferiscano maggior valore aggiunto al prodotto realizzato. Si tratta perciò di filiere territorializzate di seconda generazione, che considerano il territorio come fonte di valore per la generazione della qualità non solo manifatturiera ma soprattutto intangibile dei prodotti (Gregori et al., 2013). Non è più solo la filiera manifatturiera territorializzata, come originariamente intesa nel modello canonico del distretto industriale, che assicurava soltanto la qualità del prodotto in senso intrinseco, ma è una filiera che riesce a generare anche un plusvalore derivante dal valore culturale, storico, paesaggistico ed identitario di un territorio.

A tal fine, sono diversi gli interventi specifici di politica industriale che potrebbero essere realizzati.

In primo luogo, al fine di ricostruire reti e filiere territoriali che sono state progressivamente disgregate dagli intensi processi di delocalizzazione e dagli effetti negativi della crisi economica internazionale, potrebbero essere promossi ed incentivati programmi di creazione e di avvio di nuove start-up artigianali.

In secondo luogo, il Governo nazionale e le amministrazioni regionali potrebbero procedere ad una rivisitazione delle tradizionali politiche fiscali e finanziarie, prevedendo nuovi meccanismi di premialità a favore delle imprese, basati sull'entità del valore aggiunto della filiera manifatturiera che viene generato in Italia.

In terzo luogo, la valorizzazione del territorio e delle iniziative imprenditoriali potrebbe essere sostenuta anche attraverso specifiche politiche di comunicazione del Made in Italy, cercando anche di rafforzare i meccanismi già esistenti di attribuzione di questo brand nazionale.

Infine, uno degli aspetti che può essere ritenuto più rilevante è costituito dalla necessità di superare la dicotomia tra manifatturiero e turismo. L'attrattiva turistica dei luoghi, garantita da adeguate politiche ed attività di "manutenzione" del territorio, può diventare, infatti, un fattore di competitività dell'intero sistema manifatturiero ivi localizzato. Nel momento in cui i prodotti delle imprese devono incorporare i valori intangibili della cultura, della storia, della bellezza dei luoghi e del saper fare, appare evidente come esista una forte sinergia tra le politiche industriali per le filiere territorializzate e le politiche per il turismo.

Questi interventi potrebbero contribuire a dare sostenibilità strutturale ad un'economia manifatturiera locale di nuova generazione, fronteggiando quel declino e quella desertificazione industriale che purtroppo si riscontra in molti luoghi del nostro Paese. In base a questa visione, il *back-reshoring* potrebbe tendere a rafforzarsi e ad andare oltre la decisione individuale di alcune imprese leader coinvolgendo, in modo più esteso, regioni e territori che saranno capaci di generare questi ecosistemi territoriali del valore. Per tale motivo, sarà necessario il contributo non solo delle imprese leader distrettuali ma anche di una capacità artigianale diffusa, di banche disposte ad investire e supportare queste strategie di rigenerazione del territorio, di università e scuole tecniche in grado di rafforzare competenze specifiche e di istituzioni pubbliche capaci di assecondare questi processi di trasformazione economica e sociale.

Se non ci sarà una proiezione verso questi ecosistemi territoriali del valore, il *back-reshoring* potrebbe rimanere, al contrario, un fatto limitato all'esperienza di poche imprese leader senza significativi effetti positivi di *spill-over* nei sistemi produttivi locali.

Luca Ferrucci,
Università degli studi di Perugia
luca.ferrucci@unipg.it

Antonio Picciotti,
Università degli studi di Perugia
antonio.picciotti@unipg.it

Riassunto

I distretti industriali italiani hanno sempre evidenziato un elevato grado di apertura internazionale che si è manifestato dapprima con un'elevata propensione all'esportazione e, successivamente, con una attività di offshoring su alcuni Paesi esteri. Nel contesto competitivo attuale, però, alcune imprese stanno riconsiderando le loro strategie di internazionalizzazione, con una rivalutazione di alcune condizioni competitive legate al contesto distrettuale, tramite il perseguimento di strategie di back-reshoring. Il presente lavoro si colloca all'interno di questo filone di studi e cerca di fornire un contributo teorico diretto ad interpretare le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali, evidenziando le ragioni che stanno influenzando il back-reshoring, nonché l'emergere di una strutturale varietà di comportamenti strategici nell'ambito internazionale.

Abstract

Italian industrial districts have always showed a high international openness which can be related first to their high propensity to export and, later, to their off-shoring activities in foreign countries. However, in the current competitive scenario, some enterprises are reconsidering their internationalization strategies, evaluating competitive conditions present in their district context and pursuing back-reshoring strategies. This work is placed in this field of studies and aims to provide a theoretical contribution in order to interpret the internationalization strategies of district enterprises, highlighting the antecedents of the back-reshoring and the emergence of a structural variety of strategic behavior in the international markets.

Classificazione Jel: F23, L23, M11

Parole chiave (Keywords): back-reshoring, internazionalization, industrial districts

Bibliografia

- Ambrosini, M. (2001). The role of immigrants in the Italian labour market. *International Migration*, 39(3), 61-83. doi: 10.1111/1468-2435.00156
- Amighini, A., & Rabellotti, R. (2006). How do Italian footwear industrial districts face globalization? *European Planning Studies*, 14(4), 485-502. doi: 10.1080/09654310500421105
- Amin, A. (2000). Industrial districts. In E. Sheppard & T. J. Barnes (Eds.), *A companion to economic geography* (pp. 149-168). Oxford: Blackwell.
- Andersen, P. H. (2008). Knowledge versus learning in internationalization of offshoring activities in China: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(3), 184-199. doi: 10.1016/j.jengtecman.2008.07.003
- Arlbjørn, J. S., & Mikkelsen, O. S. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 60-62. doi: 10.1016/j.pursup.2014.02.003
- Asheim, B. T. (2000). Industrial districts: the contributions of Marshall and beyond. *The Oxford handbook of economic geography*, 413-431.
- Asheim, B. T. (1996). Industrial districts as 'learning regions': a condition for prosperity. *European Planning Studies*, 4(4), 379-400. doi: 10.1080/09654319608720354
- Barca F. (2010), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli Editore.
- Barca, F. (2001). New trends and the policy shift in the Italian Mezzogiorno. *Daedalus*, 130(2), 93-113.
- Barton, D., Chen, Y. & Jin, A. (2013). *Mapping China's middle class*, McKinsey & Company, June.
- Becattini, G. (2004). *Industrial districts: a new approach to industrial change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Becattini, G. (2002). Industrial sectors and industrial districts: Tools for industrial analysis. *European Planning Studies*, 10(4), 483-493. doi: 10.1080/09654310220130194
- Becattini, G. (1991). Italian industrial districts: problems and perspectives. *International Studies of Management & Organization*, 21(1), 83-90. doi: 10.1080/00208825.1991.11656551
- Becattini, G., & Rullani, E. (1993). Sistema locale e mercato globale, *Economia e Politica Industriale*. 80, 5-15.
- Bellandi, M., Dei Ottati G., & Sforzi F. (2003). *From industrial districts to local development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Belussi, F., Gottardi, G., & Rullani, E. (2000). *Il futuro dei distretti*. Piccola Impresa/ Small Business, (2).
- Bontempi, M. E., & Prodi, G. (2009). Entry strategies into China: the choice between joint ventures and wholly foreign-owned enterprises: an application to the Italian manufacturing sector. *International Review of Economics & Finance*, 18(1), 11-19. doi: 10.1016/j.iref.2008.02.007
- Boschma, R. A., & Ter Wal, A. L. (2007). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 177-199. doi: 10.1080/13662710701253441
- Bureau of Labor Statistics (2012). *International comparisons of hourly compensation costs in manufacturing, 2011*, U.S. Department of Labor.
- Camuffo, A. (2003). Transforming industrial districts: large firms and small business networks in the Italian eyewear industry. *Industry and Innovation*, 10(4), 377-401. doi: 10.1080/1366271032000163630
- Camuffo, A., Furlan, A., Romano, P., & Vinelli, A. (2006). The process of supply network internationalization. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(3), 135-147. doi: 10.1016/j.pursup.2006.07.002
- Carbonara, N., Giannoccaro, I., & Pontrandolfo, P. (2002). Supply chains within industrial districts: A theoretical framework. *International journal of production economics*,

76(2), 159-176. doi: 10.1016/S0925-5273(01)00159-1

Cersosimo, D., & Nisticò, R. (2001). Il 'distretto' dell'intimo: istituzioni e sviluppo locale a Lavello. Meridiana.

Chevalier, M., & Lu, P. X. (2009). *Luxury China: Market opportunities and potential*. John Wiley & Sons.

Chiarvesio, M., & Di Maria, E. (2009). Internationalization of supply networks inside and outside clusters. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(11), 1186-1207. doi: 10.1108/01443570911000186

Chiarvesio M., & Di Maria E. (2006). Relazioni di mercato e interazione attraverso la rete: un rinnovamento nelle imprese distrettuali. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).

Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333-350. doi: 10.1080/09654310903497637

Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.11.016

Dezan Shira & Associates (2014). *China Retail Industry Report 2014, China Briefing*.

Drauz, R. (2014). Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis – Cases from the automobile industry. *Journal of Business Research*, 67(3), 346-353. Doi: 10.1016/j.jbusres.2013.01.004

Egger, H., & Egger, P. (2006). International outsourcing and the productivity of low-skilled labour in the UE. *Economic Inquiry*, 44(1), 98-108. doi: 10.1093/ei/cbi059

Ellram, L.M. (2013). Off-shoring, reshoring and the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3-5. doi: 10.1111/jscm.12023

Ellram, L. M., Tate, W. L., & Petersen, K. J. (2013). Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14-22. doi: 10.1111/jscm.12019

Ferrucci, L. & Varaldo, R. (1996). The evolutionary nature of the firm within industrial districts. *European Planning Studies*, 4(1), 27-34. doi: 10.1080/09654319608720327

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., & Zanoni, A. (2014a). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54-59. doi: 10.1016/j.pursup.2014.01.004

Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. & Zanoni, A. (2014b). Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche, Paper presentato al XXVI Convegno annuale di Sinergie, Manifattura: quale futuro?, 13-14 novembre 2014, Università di Cassino e del Lazio Meridionale.

Goodman, E. J., Bamford, J., & Saynor, P. (Eds.). (1989). *Small firms and industrial districts in Italy*. London: Routledge.

Grandinetti, R., & Zoratti, G. (2003), *Processi formativi ed evoluzione nei distretti industriali: una prospettiva di analisi basata sull'economia della conoscenza*, Piccola Impresa/Small Business, (2).

Grandinetti, R., & Rullani, E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, Roma, Nuova Italia Scientifica.

Grappi, S., Romani, S., & Bagozzi, R. P. (2015). Consumer stakeholder responses to reshoring strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 453-471. doi: 10.1007/s11747-015-0432-y

Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33. doi: 10.1111/jscm.12012

Gregori G.L., Temperini, V., & Perna, A. (2013). *Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso "Land of Value (LOV)"*, Piccola Impresa/Small Business, (1).

Hadjimichalis, C. (2006). The end of Third Italy as we knew it?. *Antipode*, 38(1), 82-106. doi: 10.1111/j.0066-4812.2006.00566.x

He, C. (2002). Information costs, agglomeration economies and the location of foreign direct investment in China. *Regional studies*, 36(9), 1029-1036. doi: 10.1080/0034340022000022530

Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2008). Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 451-471. doi: 10.1007/s10490-008-9095-2

Iammarino, S., & McCann, P. (2006). The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spill-over. *Research Policy*, 35(7), 1018-1036. doi: 10.1016/j.respol.2006.05.004

Il Sole 24 Ore (2016), Il reshoring spinge Falconeri, 4 novembre.

Il Sole 24 Ore (2015), Argo riporta i trattori in Emilia, 24 febbraio.

Il Sole 24 Ore (2014), Il gruppo Termal riporta la produzione dalla Cina a Bologna ma si scontra con la Regione Emilia Romagna, 6 agosto.

International Labour Organization, (2013). *Global Wage Report 2012/13. Wages and equitable growth*, Geneva.

Iuzzolino, G., Pellegrini, G., & Viesti, G. (2011). Convergence among Italian regions, 1861-2011. *Bank of Italy Economic History Working Paper*, (22).

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4). doi: 10.1108/02651339010137414

Kinkel, S. (2014). Future and impact of backshoring – Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 63-65. doi: 10.1016/j.pursup.2014.01.005

Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696-720. doi: 10.1108/01443571211230934

Kinkel, S., & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154-165. Doi: 10.1016/j.pursup.2009.05.007

La Repubblica (2013), Good bye Cina: tornano in Italia bici, trekking e attacchi hi-tech, *Affari e Finanza*, 22 luglio.

Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. A., & Mourali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review*, 22(1), 96-115. doi: 10.1108/02651330510581190

Leibl, P., Nischler, C., Morefield, R., & Pfeiffer, R. (2009). An analysis of Offshoring manufacturing to reduce costs. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 21(1), 130-138.

Lo Turco, A. (2007). International outsourcing and productivity in Italian manufacturing sectors. *Rivista Italiana degli Economisti*, 12(1), 125-146. doi: 10.1427/26275

Marin, D. (2006). A new international division of labor in Europe: Outsourcing and offshoring to Eastern Europe. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), 612-622. doi: 10.1162/jeea.2006.4.2-3.612

Mariotti S., & Mutinelli M. (2009). L'evoluzione delle imprese multinazionali italiane e il ruolo del quarto capitalismo. *Economia e Politica Industriale*, (1). doi: 10.3280/POLI2009-001008

Martínez-Mora, C., & Merino, F. (2014). Offshoring in the Spanish footwear industry: A return journey?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(4), 225-237. doi: 10.1016/j.pursup.2014.07.001

Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of international business studies*, 32(2), 357-367. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490957

Meyer, K. E., & Tran, Y. T. T. (2006). Market penetration and acquisition strategies for emerging economies. *Long Range Planning*, 39(2), 177-197.

Ministero degli Affari Esteri (2015). *Parola d'ordine reshoring, rilocalizzare ora è un*

must, Anno XI, 16 settembre 2015.

Murray, J. Y., & Fu, F. Q. (2016). Strategic guanxi orientation: How to manage distribution channels in China?. *Journal of International Management*, 22(1), 1-16. doi: 10.1016/j.intman.2015.10.003

Nassimbeni, G., & Sartor, M. (2007). Sourcing in China: a typology. *International Journal of Production Economics*, 107(2), 333-349. doi: 10.1016/j.ijpe.2006.09.011

Pisano, G. P., & Shih, W. C. (2012). Does America really need manufacturing. *Harvard Business Review*, 90(3), 94-102.

Platts, K. W., & Song, N. (2010). Overseas sourcing decisions-the total cost of sourcing from China. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(4), 320-331. doi: 10.1108/13598541011054689

Qu, Z., & Brocklehurst, M. (2003). What will it take for China to become a competitive force in offshore outsourcing? An analysis of the role of transaction costs in supplier selection. *Journal of Information Technology*, 18(1), 53-67.

Quintieri, B. (Ed.). (2006). *I distretti industriali dal locale al globale*. Rubbettino editore.

Rabellotti, R., Carabelli, A., & Hirsch, G. (2009). Italian industrial districts on the move: where are they going?. *European Planning Studies*, 17(1), 19-41. doi: 10.1080/09654310802513914

Salmi, A. (2006). Organising international supplier relations: An exploratory study of Western purchasing in China. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 197-208. doi: 10.1016/j.pursup.2006.10.003

Storper, M. (1993). Regional "worlds" of production: Learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA. *Regional studies*, 27(5), 433-455. doi: 10.1080/00343409312331347675

Tate, W. L. (2014). Offshoring and reshoring: US insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 66-68. doi: 10.1016/j.pursup.2014.01.007

Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390. doi: 10.1016/j.bushor.2013.12.010

Usunier, J. C. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, 3(1), 60-73. doi: 10.1057/palgrave.emr.1500049

Varaldo, R. (2004). Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo. *Economia e politica industriale*.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., & Tunisini A. (a cura di). (2009). *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.

Wang, G., Wang, X., & Zheng, Y. (2014). Investing in guanxi: An analysis of interpersonal relation-specific investment (RSI) in China. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 659-670. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.11.008

Yang, D. T., Chen, V. W., & Monarch, R. (2010). Rising Wages: Has China Lost Its Global Labor Advantage?. *Pacific Economic Review*, 15(4), 482-504. doi: 10.1111/j.1468-0106.2009.00465.x

Zanoni A. (2016). *Back-reshoring e Near-reshoring: motive ed evidenze*, Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring, presentazione disponibile al sito:http://www.este.it/images/Presentazioni-Relatori/2016/Presentazione_Zanoni_FabbricaFuturo_Bologna.pdf, consultata il 24 ottobre 2016.