

Francesca Faggioni

**OFFSHORING
VS RESHORING**

**Dalla strategia
di internazionalizzazione
al design dei network
manifatturieri**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Francesca Faggioni

OFFSHORING VS RESHORING

**Dalla strategia
di internazionalizzazione
al design dei network
manifatturieri**

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione di <i>Alessandro Pietrogiacomì</i>	pag.	9
Prefazione	»	11
1. La (de)localizzazione produttiva: strategie e modalità	»	15
1. Globalizzazione e frammentazione internazionale della produzione	»	15
2. Le strategie di delocalizzazione della produzione	»	16
3. Il ruolo strategico assegnabile alle filiali disperse globalmente	»	20
4. Le modalità di internazionalizzazione della produzione: aspetti contrattuali e fattispecie giuridiche	»	24
4.1. Le modalità per istituire un'unità operativa all'estero	»	25
4.2. Le modalità contrattuali	»	27
2. L'offshoring tra esternalizzazione e decentramento internazionale	»	37
1. L'offshoring	»	37
2. L'offshore outsourcing	»	40
2.1. Offshore outsourcing e livello strategico dell'attività esternalizzata	»	45
2.2. Offshore outsourcing, complessità e natura dell'attività esternalizzata	»	46
3. Il group e joint venture outsourcing/offshoring	»	51
4. Il captive offshoring	»	53
3. L'offshoring e l'internazionalizzazione	»	57
1. Distanza geografica e tipologie di offshoring	»	57
2. L'offshoring ieri e oggi: il trend del fenomeno nel panorama internazionale	»	59
2.1. Uno sguardo alla storia dell'offshoring	»	59
2.2. Il trend dell'offshoring nel panorama internazionale attraverso i flussi di IDE	»	62
2.3. Il trend degli investimenti e il controllo dei deal	»	64
2.4. La Cina come principale destinatario degli investimenti diretti esteri	»	65

3. Le motivazioni e i driver dell'offshoring in letteratura	pag.	66
4. L'offshoring e l'internazionalizzazione	»	73
4. Il reshoring tra posizioni atomistiche e olistiche del processo di internazionalizzazione	»	77
1. Il reshoring: aspetti definitivi	»	77
2. Il reshoring ieri e oggi: dimensione e trend del fenomeno nel panorama internazionale	»	84
2.1. Il reshoring negli Stati Uniti	»	87
3. Il reshoring come conseguenza degli hidden cost dell'offshoring	»	89
4. Analisi comparata delle motivazioni del reshoring nella letteratura teorica ed empirica: tra vantaggi specifici e reverse offshoring motivation	»	92
5. Il reshoring e l'internazionalizzazione	»	100
5. Il reshoring in Italia: un fenomeno dalle motivazioni specifiche	»	103
1. Il reshoring in Italia	»	103
2. Le strategie di reshoring delle imprese italiane: alcune evidenze empiriche	»	108
2.1. Il cluster "Alta Gamma": il reshoring come leva per il riposizionamento strategico per la customer-based brand equity	»	112
2.2. Il cluster "Home Sweet Home": la "non replicabilità del genius loci"	»	114
2.3. Il cluster "Reverse Gear": dall'errore strategico alla riorganizzazione globale dell'impresa	»	117
6. Offshoring e reshoring nel design dei network manifatturieri: il quantum leap del processo di internazionalizzazione	»	121
1. I network manifatturieri: aspetti definitivi	»	121
2. Estrazione del valore e design dei network manifatturieri	»	125
2.1. La coerenza tra struttura e strategia del network per la footprint strategy	»	126
2.2. Estrazione del valore attraverso il coordinamento end to end della supply chain	»	129
2.3. Creazione di valore attraverso l'integrazione del service supply network	»	130
2.4. Estrazione del valore e integrazione delle tecnologie disruptive (R&D)	»	131
3. Nuovi criteri per il network design e governo del rischio	»	133
4. L'offshoring e il reshoring nel design dei network manifatturieri: il quantum leap del processo di internazionalizzazione	»	135
Riferimenti bibliografici	»	139

*Al mio tenace amico V. Alfieri
e
a Mati, mia piccola Sirio (A)*

Presentazione

Il lavoro della prof.ssa Faggioni esamina in modo lucido e compiuto un fenomeno di portata globale, quello dell'internazionalizzazione della produzione in generale e dei network di produzione e fornitura, ovvero le Global Supply Chain (GSC) o Global Value Network, sempre più oggetto delle agende strategiche delle C-suite di multinazionali e imprese locali ovvero dei legislatori in materia di politiche industriali.

Quale che sia la definizione, il processo di ripensamento e ottimizzazione delle GSC internazionali o globali, assume oggi connotati di carattere sistemico, strategico e adattivo, decisamente differenti dai tradizionali processi storici di delocalizzazione, spesso in low cost countries, motivati da obiettivi di riduzione del costo del lavoro e di altri fattori della produzione.

I network di produzione e distribuzione globali sono oggi sistemi complessi, caratterizzati da fenomeni emergenti, meccanismi adattivi e di autoregolazione, dove le interdipendenze tra i vari elementi sono sempre meno lineari e prevedibili. Così il processo di ottimizzazione del network, ai fini della massimizzazione del valore, ovvero della resilienza, assume definitivamente, rispetto al passato, un carattere continuo e non necessariamente causato da fenomeni più o meno frequenti di M&A o ristrutturazione, ma di adattamento costante del modello operativo a fenomeni esogeni o di ripensamento della strategia complessiva d'impresa.

Offshoring e reshoring sono, allora, parte della stessa equazione e nel lavoro della Prof.ssa Faggioni, l'approccio sistemico all'analisi e modellizzazione del network costituisce la chiave di lettura che consente di cogliere le emergenze della gestione globale sotto tre profili, a mio avviso, cruciali per inquadrare il processo strategico in modo corretto.

Primo, la localizzazione del singolo nodo o elemento di rete – sia esso uno stabilimento di produzione, una funzione di R&D ovvero un *hub* di distribuzione – va necessariamente in sub ordine rispetto alla ottimizzazione del network nel suo insieme. La funzione del valore di un network globale infatti, richiede un approccio multi fattoriale, che integri variabili operative,

finanziarie, economiche, fiscali e normative, spesso caratterizzate da relazioni non lineari o addirittura controintuitive. Si potrebbero prefigurare, ad esempio, decisioni di delocalizzazione, sub ottimali sotto il profilo delle economie di scala o di scopo, ma che consentono benefici di *market access* ovvero di *pricing* in alcuni mercati. Come anche fenomeni di reshoring in Europa o altre destinazioni meno convenienti sotto il profilo del costo del lavoro o del carico fiscale, ma caratterizzate da un premio di qualità, ovvero da accesso privilegiato in alcuni mercati export che ancora dipendono dai regimi di autorizzazione, controllo e garanzia delle Agenzie dei Paesi più sviluppati.

Secondo, la resilienza, intesa come adattività del network in risposta alle crisi globali o ad altri eventi caratterizzati da rischi sistemici. La resilienza è necessariamente un elemento che richiede una lettura olistica e una capacità di analisi integrata del sistema di rete e dei nodi, in modo da dedurre scenari di impatto e strategie di risposta sistemiche. Nel momento in cui questa presentazione viene scritta, l'intero sistema di produzione e di distribuzione globale, praticamente in tutti i settori industriali, si sta interrogando sulle conseguenze dell'incremento delle tensioni commerciali Usa-Cina, che hanno generato una vera e propria Trade War dei dazi. Al contempo, si è preoccupati delle conseguenze che potrebbero generarsi al verificarsi di nuove pandemie che – come già accaduto con la Sars solo qualche anno fa – possano nuovamente strozzare le supply chain globali, paralizzando la produzione dei siti radicati nei Paesi emergenti, come del resto in Cina, dove quote rilevanti della produzione mondiale sono state delocalizzate negli ultimi decenni.

Terzo e ultimo elemento di riflessione, coerentemente espresso nello studio della Faggioni, il disegno del network di produzione e della global supply chain riveste un ruolo strategico, non solo di asset management e di efficienza operativa, ma di competitività industriale. La capacità di ripensare strategicamente la localizzazione degli asset e dei canali di distribuzione, in ottica sistemica, ovvero l'ottimizzazione continua del modello operativo d'impresa rappresenta la competenza fondamentale per disegnare i processi di sviluppo d'impresa nel XXI secolo.

In conclusione, un lavoro interessante, che consente una disamina ragionata di fenomeni complessi, spesso trattati da varie prospettive specialistiche e funzionali ma che ora trovano una chiave di lettura globale, adattata alle evoluzioni più recenti dell'economia moderna.

Alessandro Pietrogiacomì
Senior Director, Global Supply Chain
Abbott Laboratories

Basel, 15 novembre 2019

Prefazione

Il testo propone una lettura dei driver e delle motivazioni che conducono le imprese a effettuare scelte di decentramento internazionale della produzione, come l'offshoring e il reshoring, fornendone una interpretazione anche in una visione più ampia, quella dei network globali manifatturieri e alla luce delle teorie sull'internazionalizzazione delle imprese.

L'offshoring nasce come un'operazione di trasferimento internazionale della produzione in esito a scelte di decentramento strategico e operativo dell'impresa. Affinché si possa parlare di offshoring occorre che l'attività o i processi trasferiti all'estero, precedentemente svolti in un Paese sviluppato, si localizzino, mediante modalità equity o non equity, in un Paese in via di sviluppo, con l'obiettivo di reimportare il frutto dell'attività decentrata nel Paese di origine o in altri Paesi sviluppati. La letteratura accademica e manageriale ormai consolidate in tema hanno inquadrato questo fenomeno nell'alveo delle scelte di internazionalizzazione delle imprese, in accordo con modelli di sviluppo a stadi o incrementali e alla luce delle teorie sulla localizzazione.

Il reshoring è stato definito come un'operazione che nasce da una strategia di impresa orientata alla "consapevole ri-localizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all'estero (in modalità equity o non equity), allo scopo di servire la domanda locale, regionale o globale". Secondo una visione accreditata il fenomeno in questione potrebbe ricondursi a processi di vera e propria de-internazionalizzazione dell'impresa, come sembra essere accaduto recentemente a molte imprese italiane che avevano in precedenza effettuato scelte di offshoring.

Nel testo ci si chiede quale sia il vero senso di questo "consapevole ripensamento" strategico. Non esiste probabilmente una esegesi univoca sull'argomento, tanto che le prospettive interpretative rinvenute in letteratura legate all'avvicinarsi di scelte di offshoring e reshoring, quali fenomeni apparentemente contrapposti e dicotomici, hanno trovato sintesi nella considerazione che il processo di internazionalizzazione delle imprese segua in realtà percorsi di sviluppo non lineari.

Ad avvalorare questa tesi nell'empirico, si rileva che i processi di design e re-design che negli ultimi anni hanno interessato le catene del valore globali, sempre più specializzate e disperse geograficamente, si sono distinti per scelte di sostituzione del presidio estero *captive* in favore di modalità *asset-light*. Un'ampia letteratura sul tema ha dato lettura di questa occorrenza puntando sul *driver efficiency seeking* dei network globali, secondo il quale i decisori avrebbero l'obiettivo di ottimizzare la rete in risposta alle spinte di frammentazione e di dispersione esercitate dalla globalizzazione.

L'adozione di una prospettiva sistemica nell'osservazione dei processi di design dei network manifatturieri permette, in realtà, il superamento della dicotomia off/in reshoring, nonché un cambio del paradigma interpretativo del processo di internazionalizzazione stesso, lineare o non lineare che sia. Sul piano operativo, infatti, la necessità di configurare in una prospettiva "end to end" il global network offre al manager un sistema di opzioni e modalità localizzative di decentramento internazionale della produzione in cui, il primo razionale legato all'estrazione del valore, si accompagna alla necessità di governare in maniera dinamica il rischio e la resilienza del network nel suo complesso, ponendo particolare attenzione all'ecosistema industriale di riferimento, comprensivo di attori e stakeholder. Visto in questi termini il processo di internazionalizzazione diviene funzionale alla creazione di nuove proprietà collettive del network non riducibili all'impatto della singola scelta offshoring vs reshoring e atte a garantire la sostenibilità del sistema rispetto a livelli elevati di entropia: un vero e proprio *quantum leap* del processo di internazionalizzazione.

Alla luce di quanto sopra, il testo si pone come uno studio sull'internazionalizzazione produttiva delle imprese, che è al contempo un processo di superamento dei confini geografici e un processo evolutivo dell'impresa stessa. Coerentemente, notevole rilevanza è assegnata all'analisi dei vantaggi localizzativi e alle logiche di sviluppo della cosiddetta *offshoring organization*. Nel passaggio tra questi due livelli interrelati di osservazione si coglie la natura ambivalente dell'offshoring e del reshoring, che, da manifestazioni vettoriali (incrementi e decrementi) del *pattern* di internazionalizzazione, possono essere osservate anche come processi di dispersione e di consolidamento (inteso come aggregazione di attività e fasi) dell'impresa transnazionale nell'internazionalizzazione della *supply chain*. In questo modo, è possibile osservare l'evoluzione della relazione struttura-strategia verso un nuovo archetipo dell'impresa transnazionale, sempre più eterarchico e "diversamente" distribuito.

Per comprendere il fenomeno nella sua profondità, nella prima parte del testo si fa chiarezza sui concetti di decentramento e di esternalizzazione e si

guarda alle diverse modalità, contrattuali ed equity, che implementano le scelte di offshoring, ponendo quindi attenzione al *pattern* di sviluppo internazionale dell'impresa.

In una seconda parte – terzo e quarto capitolo – si guarda alla definizioni e concettualizzazioni di offshoring e di reshoring rinvenute in letteratura, con particolare riferimento al processo decisionale e alle motivazioni che gli studi teorici ed empirici più accreditati, a livello internazionale e nazionale, hanno fornito sull'argomento. Qui offshoring e reshoring sono osservate in una prospettiva atomistica, dove, effettivamente, ha senso parlare di incrementi o decrementi del coinvolgimento internazionale delle imprese, anche in relazione al variare dei vantaggi localizzativi nazionali/esteri.

Ciò sebbene non sempre ad una strategia di reshoring debba accompagnarsi anche un decremento del coinvolgimento internazionale dell'impresa, come nel caso del rimpatrio parziale di linee di produzione.

A collegare prospettiva atomistica e olistica del processo di internazionalizzazione è il quinto capitolo, che analizza il modello italiano di reshoring, atipico rispetto a quello europeo e americano per aspetti settoriali (*industry specific*) e dimensionali delle imprese italiane. In Italia, nonostante l'assenza di una politica industriale nazionale volta ad incentivare i rimpatri, il vantaggio localizzativo nazionale, grazie al ruolo “correttivo” dei distretti industriali, si esprime come volano (driver) dei processi di consolidamento (aggregazione) della catena del valore internazionale, anticipando le più mature logiche di network design (*degree of coupling* delle attività) delle imprese transnazionali¹, che abbiamo definito olistiche. Nel modello italiano si trovano, infatti, paradossalmente a coesistere:

- situazioni di inadeguatezza gestionale, in cui il ripensamento esprime un errore strategico pregresso per inesperienza, *uncertainty avoidance* e/o incapacità di gestire il ciclo di vita della delocalizzazione;
- fenomeni maturi di re-design della rete secondo criteri *sustainability e technology driven*, in cui il reshoring è una strategia che può aggregare, secondo nuove logiche, le attività della catena del valore e soprattutto riposizionare la brand identity dell'impresa, rendendo coerente la *value proposition* con mission e valori aziendali.

¹ Ancora una volta il modello del capitalismo distrettuale supporta la competitività internazionale delle nostre imprese, dando loro la possibilità di partecipare nell'arena internazionale e di intercettare le catene globali del valore, anche in assenza di politiche industriali adeguate. A differenza del passato, purtroppo, questa assenza del policy maker non è il frutto di una scelta di capitalismo “duale”, atta a selezionare i settori strategici da supportare prioritariamente, bensì di una miopia di governo e/o di una assoluta incapacità di comprendere che le sorti dell'Italia non si giocano entro i confini nazionali, ma si consumano su scala globale.

Nel sesto e ultimo capitolo la logica olistica si fa più stringente; l'adozione di una prospettiva sistemica permette, infatti, di associare offshoring e reshoring alle nuove traiettorie di specializzazione e internazionalizzazione dei network, tese anche al governo del rischio e della resilienza.

Il network manifatturiero pone in essere un processo adattivo di estrazione del valore, riconfigurando continuamente la relazione struttura-strategia del sistema e assegnando nuovi ruoli e nuove e contestuali funzioni ai nodi della rete. Ciò da un lato permette l'emergere di nuove proprietà collettive del sistema – le meta-*capabilities* del network allargato – dall'altro produce l'incremento della gamma dei prodotti-servizi offerti grazie all'integrazione “end to end” della supply chain (*last mile logistics* e *servitization* dell'offerta). L'adozione della prospettiva olistica ha condotto alla conclusione che i modelli decisionali tradizionali di offshoring e reshoring falliscono nel rappresentare le logiche operative e strategiche dei network globali manifatturieri. L'emergere di nuove proprietà collettive del network allargato, irriducibili per livelli di osservazione delle componenti, fa luce sulla presenza di driver che possono condurre ugualmente sia all'aggregazione (*consolidation*), sia alla dispersione delle attività internazionali ma su nuove logiche. Ciò che colpisce è che queste scelte interessino in maniera differenziata imprese che appartengono allo stesso settore e/o che sono esposte alle stesse condizioni ambientali e di accesso dei fattori, sintomo della rilevanza e dell'unicità del processo “adattivo” di network design. Offshoring e reshoring, quindi, come manifestazioni identitarie e irriducibili dei processi di autorganizzazione e selezione dei network.

Nel licenziare questo testo alle stampe mi sia consentito, infine, di ringraziare i miei studenti presenti, passati e futuri e in particolare i miei tesisti di quest'anno, Mihaela, Roberto Daniele, Alessio e Francesco, per la loro straordinaria curiosità, per lo stupore, per l'innocenza e per la voglia di comprendere. Sono tutte doti che nel periodo della tesi molti giovani sviluppano in maniera esponenziale e che dovrebbero qualificare quotidianamente anche il lavoro di ogni buon ricercatore e docente.

Voglio ringraziarli per ricordarmelo ogni giorno.

L'Autrice.

Università degli Studi Roma TRE

1. La (de)localizzazione produttiva: strategie e modalità

1. Globalizzazione e frammentazione internazionale della produzione

L'incipiente processo di globalizzazione, supportato dalla riduzione delle barriere al commercio internazionale e dallo sviluppo delle tecnologie di comunicazione e dei sistemi di trasporto, ha reso più agevole la realizzazione di un numero sempre crescente di operazioni offshore condotte dalle imprese di ogni settore e dimensione. L'evidenza dimostra come l'incremento in numero e qualità dei processi di internazionalizzazione delle imprese abbia determinato, in conseguenza, un'ulteriore spinta al processo di globalizzazione dei mercati, alimentandolo. Il mondo ha così cambiato la sua geografia economica, divenuta instabile, cangiante e interconnessa, in relazione ai flussi commerciali frutto delle operazioni *intracompany* e di mercato, supportati dai *location advantage* delle nazioni e delle imprese¹. Il paradigma della frammentazione internazionale della produzione (FIP), partito dai processi di decentramento internazionale delle imprese e dalla relativa de-verticalizzazione e dispersione dei cicli produttivi in fasi, ha dato rilevanza ai meccanismi misti di coordinamento delle transazioni tra gerarchia, mercato e territori, per questa via assegnando crescente rilevanza alle competenze *firm specific* per il coordinamento delle operazioni disperse geograficamente². Si

¹ I vantaggi da localizzazione secondo Dunning sono inseriti nell'ambito di un sistema di variabili interdipendenti (O-L-I) – la proprietà (*Ownership*), la localizzazione (*Location* appunto) e l'internalizzazione (*Internalization*) – che insieme determinano un paradigma (eclettico) interpretativo dei concetti e dei temi che spingono il processo di internazionalizzazione delle imprese multinazionali. Cfr., Dunning J.H. (1993), *The changing dynamics of international production*, in Dunning J.H. (ed.), *The globalization of business*, Rutledge, London and New York, pp. 51-77. Dunning ha rivisto e riacordato il paradigma originario negli anni successivi, in relazione alle critiche emerse, senza, tuttavia, cambiare l'approccio nei suoi pilastri sostanziali.

² Sul tema dei meccanismi di coordinamento nell'impresa *multiplant* ci sia consentito rinviare ad un nostro precedente contributo: Faggioni F. (2012), "Il sito produttivo tra gerarchia, mercato e territorio: considerazioni generali", saggio introduttivo in Quattrococchi B., *Il sito produttivo tra gerarchia, mercato e territorio*, Cedam, Padova, pp. 3-21.

consideri, inoltre, che i processi di sviluppo internazionale, frutto del decentramento strategico e organizzativo delle imprese, non solo, come sopra, rendono critiche le competenze di coordinamento, ma richiedono di presidiare correttamente le fattispecie proprietarie e contrattuali tipiche e atipiche necessarie per l'implementazione delle strategie di internazionalizzazione: le cosiddette modalità di internazionalizzazione. In via propedeutica alla comprensione dei contenuti della trattazione, il cui cuore sono le strategie di offshoring e reshoring, ci sembra rilevante ripercorrere i termini entro i quali le imprese intraprendono le strategie di delocalizzazione della produzione, nonché le modalità principali, con particolare riferimento alle *operation*, implementative di tali processi.

2. Le strategie di delocalizzazione della produzione

Per delocalizzazione si intende una strategia di decentramento aziendale che prevede il trasferimento della produzione di beni e servizi in altri Paesi.

In senso stretto, ci si riferisce ad uno spostamento della produzione da imprese poste sul territorio di un determinato Paese ad altre localizzate all'estero, in maniera tale da frammentare il processo terminale aziendale per riorganizzarlo su scala internazionale. La produzione ottenuta a seguito di questo spostamento dell'attività non è venduta direttamente sul mercato, ma viene acquisita dall'impresa che opera nel Paese di origine per essere poi venduta sotto il proprio marchio.

Non si tratta solamente di uno spostamento dell'attività da un territorio a un altro estero, ma rappresenta un cambiamento dell'assetto strategico e organizzativo deputato a progettare e realizzare la divisione internazionale del lavoro. Ci sono due tipologie principali con le quali si può esternalizzare la produzione che si differenziano per la motivazione che sta alla base del processo: la *delocalizzazione commerciale* il cui intento è di accedere a nuovi mercati al fine di incrementare vendite e quota di mercato relativa e la *delocalizzazione produttiva* che ha tra i suoi principali obiettivi la riduzione del costo del lavoro o un migliore potenziale di accesso alle risorse. In entrambi i casi si creano nuove dinamiche di dipendenza tra imprese committenti e imprese estere.

L'accesso a questo tipo di strategie è più agevole per le imprese di medie e grandi dimensioni a causa della presenza di *sunk cost* all'entrata³. Un altro

³ Costa S., Ferri G. (2007). "The determinants and employment effects of international outsourcing: the case of Italy", WP, Southern Europe Research in Economic Studies, 16, Università di Bari, Dipartimento di Scienze Economiche. La letteratura successiva ha

fattore che ostacola la costituzione di insediamenti produttivi esteri per le imprese minori è dato dalla necessità di localizzare anche altre attività della catena del valore e non solo quelle legate alla trasformazione manifatturiera del bene.

La delocalizzazione produttiva ha cominciato ad assumere un'importanza crescente negli ultimi decenni quando la riduzione delle barriere tariffarie ha portato molte multinazionali a delocalizzare la produzione in Paesi dove i costi dei fattori produttivi erano minori per poi reimportare la produzione nel Paese d'origine⁴.

Il trasferimento dell'attività all'estero attraverso la delocalizzazione produttiva implica la possibilità che la proprietà delle attività trasferite possa restare in capo all'impresa che delocalizza, oppure essere di proprietà di cittadini residenti. In entrambi i casi è *conditio sine qua non* che marchio e progettazione restino sotto l'egida e il controllo dell'impresa che delocalizza⁵; diversamente, si tratterebbe di una operazione di compravendita.

Da questa definizione si evince come la delocalizzazione sia un processo attuabile solo in presenza di processi terminali settoriali complessi, ove le fasi interdipendenti tra loro risultano scomponibili e suscettibili di essere trasferite.

A favorire questo processo di dislocazione geografica è senza dubbio la globalizzazione, che riduce le distanze e agevola il trasferimento di flussi di merci e informazioni.

È possibile procedere ad un'ulteriore classificazione delle diverse tipologie di delocalizzazione in riferimento alle fasi che si decide di delocalizzare.

Si parla di *delocalizzazione orizzontale o "commerciale"* quando si trasferisce all'estero l'intera produzione e si delega la realizzazione completa del processo produttivo ai subfornitori esteri.

Con la *delocalizzazione verticale o "industriale"* – tipologia maggiormente diffusa per le piccole e medie imprese – si trasferiscono all'estero solo

qualificato questi costi inserendoli tra i costi nascosti (*hidden costs*). In proposito, cfr., Schulte A. (2002), *Das Phanomen der Ruckverlagerung. Internationale Standortentscheidungen kleinerer mittlerer Unternehmen*, Wiesbaden, Gabler; Leibl P., Morefield R., Pfeiffer R. (2011), "A study of the effects of backshoring in the Eu", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, 23(2), pp. 72-79; Larsen M.M., Manning S., Pedersen T. (2013), "Uncovering the hidden cost of offshoring: the interplay of complexity, organizational design and experience", *Strategic Management Journal*, 34(5), pp. 533-552.

⁴ Feinberg S.E., Keane M.P., Bognanno M.F. (1998), "Trade Liberalization and 'Delocalization': New Evidence from Firm-Level Panel Data", *The Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'Economie*, 31(4), pp. 749-777.

⁵ Valdani E., Bertoli G. (2006), *Mercati internazionali e marketing*, Egea Editore, Milano, pp. 290-292.

alcune fasi del processo manifatturiero, in particolare verso i Paesi che presentano maggiori differenziali di prezzi dei fattori produttivi rispetto all'Italia. Così facendo, le piccole e medie imprese realizzano una riduzione dei costi mantenendo un'elevata quota di valore aggiunto Made in Italy per unità di prodotto. In quest'ultimo caso si tende a spostare con gradualità, partendo dalle fasi meno complesse e sollecitando la formazione delle competenze dei lavoratori per svolgere le diverse mansioni, per poi trasferire fasi sempre più articolate. L'obiettivo è quello di completare all'estero il maggior numero di operazioni e abbassare i costi logistici e produttivi.

Tra i fattori che influenzano la scelta di delocalizzare troviamo le competenze specifiche della forza lavoro presente sul territorio estero, il livello tecnologico dei processi produttivi e le condizioni geopolitiche del Paese ospitante. Molti Paesi, proprio per incentivare imprese straniere a delocalizzare la produzione, hanno istituito delle *zone franche e/o zone economiche speciali* caratterizzate da variegati profili di specializzazione⁶, che si caratterizzano per la concessione di agevolazioni e incentivi finanziari, operativi e infrastrutturali alle imprese straniere.

Numerose sono le motivazioni e i vantaggi che portano le imprese ad avviare un progetto di delocalizzazione. In particolare, la riduzione dei costi di produzione, la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo, di materie prime in loco, e la possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato. Tuttavia, ci sono anche dei rischi legati al trasferimento dell'attività produttiva all'estero. Primo tra tutti la riduzione del livello di occupazione, almeno per quanto riguarda mercati del lavoro come quello europeo, caratterizzato da rigidità salariale. Bisogna poi tener conto di altri fattori, quali il rischio di perdita del controllo, di qualità e di immagine, i rischi legati al trasferimento di know-how e, non ultimo, il rischio Paese.

La scelta di delocalizzare la produzione in un Paese estero richiede l'elaborazione e la definizione di una strategia che è il risultato di un processo di valutazione a livello di settore e di impresa, nell'ambito del quale si mettono a confronto scelte localizzative pregresse sia in termini di costi/benefici, sia ponendo attenzione al binomio rischio/rendimento.

Hammami et al. (2008) individuano quattro diverse strategie di delocalizzazione della produzione⁷:

⁶ Yigang P., Tse D.K. (2000), "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, 31(4), pp. 535-554. Sull'evoluzione delle zone economiche speciali si faccia riferimento alla tassonomia elaborata da: Unctad (2019), *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*, United Nations.

⁷ Hammami R., Frein Y., Hadj-Alouaneb A.B. (2008), "Supply chain design in the delocalization context: Relevant features and new modeling tendencies", *International Journal of Production Economics*, 113, pp. 641-656.

1. *Strategia centralizzata*. In questo caso le funzioni di progettazione, logistica, acquisto e vendita restano accentrate nel Paese di provenienza dell'impresa. Il ruolo dell'unità delocalizzata concerne la fabbricazione dei beni, attività resa più conveniente dai bassi costi della manodopera. L'unità decentrata usa le tecnologie produttive e il know how della casa madre. I prodotti vengono successivamente reimportati nel Paese d'origine per la vendita.
2. *Strategia di acquisto decentrata*. In questa circostanza l'unità locale è dotata di maggiore discrezionalità, assolvendo contestualmente a più funzioni, quali la gestione dei rapporti con i fornitori locali, l'adeguamento dei prodotti al mercato locale e lo sviluppo di nuovi processi produttivi, con lo scopo di trarre vantaggio dai minori costi di *sourcing*. Come nella precedente strategia l'output finale resta comunque progettato e gestito dalla casa madre⁸.
3. *Strategia di distribuzione decentrata*. In questa ipotesi l'impresa trasferisce la fabbricazione di prodotti finiti all'unità delocalizzata con l'obiettivo di essere più vicina ai clienti locali e promuovendo una distribuzione maggiormente reattiva. Questa strategia ha il vantaggio di consentire all'impresa di adattare i prodotti sulla base delle esigenze dei clienti con un enorme vantaggio nel miglioramento del servizio, nella riduzione dei tempi di consegna e dei costi logistici. È possibile che alcuni prodotti intermedi vengano fabbricati presso la *home country* per poi essere successivamente spediti all'unità delocalizzata. Secondo questa impostazione, l'obiettivo della delocalizzazione non è principalmente correlato alla possibilità di accedere a nuovi mercati, quanto, alla possibilità di migliorare la performance dei servizi offerti al cliente, in termini di logistica e post-vendita.
4. *Strategia decentrata*. Questa opzione è la forma più spinta di delocalizzazione. Le unità delocalizzate hanno elevata autonomia nella progettazione, produzione e distribuzione. La competenza acquisita viene trasferita da un'unità all'altra aumentando il potenziale competitivo dell'impresa. In una prospettiva strategica di tipo multinazionale a dispetto dell'autonomia concessa, le attività finanziarie sono ancora gestite a livello mondiale dalla casa madre.

⁸ In letteratura questa "intenzione" delocalizzativa è abbinata alla strategia di *local sourcing*, che prevede la scelta da parte della MNC di fornitori provenienti principalmente dal Paese dove l'impresa ha insediato l'unità delocalizzata. Sulla tassonomia delle strategie di *sourcing* si veda: Kotabe M., Zjao H. (2002), "A taxonomy of sourcing strategic types for MNCs operating in China", *Asia Pacific Journal of Management*, 19(1), pp. 11-27.