

AISRe

XXXVI Conferenza scientifica annuale

Politiche di *offshoring* e *reshoring* nelle strategie di sviluppo e  
crescita del Mezzogiorno

*Prof. Ennio Forte (DISES-Federico II, Napoli), Dott. Delio Miotti (SVIMEZ)*

14 - 16 settembre 2015

Arcavacata di Rende (CS).

# Indice

## 1. Globalizzazione, frazionamento produttivo e filiera traslog (trasporti e logistiche) nei processi produttivi offshoring

1.1- La globalizzazione

1.2 - Il frazionamento industriale

1.3- Filiera merceologica e traslog

1.4- Crisi della globalizzazione

## 2. Il rientro delle filiere nei processi *reshoring*

2.1- Cause dei fenomeni *reshoring*: la qualità e la manodopera specializzata

2.2- La situazione in Italia: problemi di rientro e prospettive di crescita

2.3- Oltre il rientro delle filiere

## Bibliografia

# 1. Globalizzazione, frazionamento produttivo e filiera traslog (trasporti e logistiche) nei processi produttivi offshoring

## 1.1- La globalizzazione

La globalizzazione identifica una economia volta a superare i confini locali e regionali, instaurando, su uno scenario mondiale-globale, una complessa rete di risorse, conoscenze, relazioni e soprattutto scambi e flussi commerciali che ridisegnano continuamente l'economia del pianeta. <sup>1</sup>Nonostante questo fenomeno copra storicamente un arco temporale molto più ampio (si può dire che da sempre gli input produttivi nella storia dell'industria hanno concorso da provenienze diverse all'output finito o semilavorato, secondo gradienti diversi a vari livelli di scala) , si associa la globalizzazione ad un periodo recente , in particolare dagli anni '90 in poi.<sup>2</sup> A partire dai primi anni '90, infatti, si è assistito ad un'evoluzione delle tecnologie della comunicazione, dell'informazione e del commercio mondiale mai vista prima, dando luogo ad una rete di nodi (nazioni) attraverso infrastrutture dedicate, in particolare terminal portuali ed aeroportuali facenti capo alle rispettive navigazioni. Le nuove porte d'accesso nodali hanno imposto nuove ed adeguate infrastrutture terrestri di trasporto (strade, ferrovie, idrovie e condotte), in funzione dei principali scali mondiali. Ciò anche per la generale affermazione dell'unitizzazione dei carichi nel trasporto intermodale e combinato, con evidenti vantaggi in termini di economie di scala e di rete. I paesi che non si sono attrezzati sono di fatto esclusi dalle reti globali.

Tale rivoluzione ha influenzato nettamente i processi produttivi, contribuendo alla ridefinizione degli stessi modelli d'impresa, all'articolazione delle catene del valore ed alle scelte di localizzazione produttiva.<sup>3</sup> Le imprese, anche quelle di minori dimensioni, hanno avuto la possibilità di suddividere, frazionare ed integrare le differenti fasi dei propri processi di creazione del valore, dalla ricerca & sviluppo alla progettazione, alla produzione, all'assemblaggio, al marketing, alla distribuzione ed al servizio post vendita. Le aziende, così,

---

<sup>1</sup> Sapelli G. "Antropologia della globalizzazione", Milano, Mondadori, 2002

<sup>2</sup> De Benedictis L., Helg R. , "Globalizzazione", in Rivista di Politica economica, 2002

<sup>3</sup> KHORM., "Ripensare la globalizzazione", Baldini e Castoldi Editore, 2003.

possono localizzare le proprie funzioni in quei paesi caratterizzati dalle migliori condizioni di investimento, innescando un meccanismo di competizione tra territori ed aree geografiche con i rispettivi sistemi produttivi, fiscali e sociali.<sup>4</sup>La globalizzazione ha portato alla comparsa ed alla successiva integrazione, a livello mondiale, di nuove regioni economiche (Cina, India, Europa centrale ed orientale) prima marginali nel panorama degli scambi mondiali.

Questo ha provocato una sorta di raddoppio dell'offerta di manodopera. Si pensi che nel 1985 le economie di mercato (Nord America, Europa occidentale, Giappone e le cosiddette "Tigri asiatiche") contenevano circa 2,5 miliardi di abitanti. Quindici anni dopo, nel 2000, a causa della fine dell'autarchia dell'economia indiana, della transizione cinese verso il "capitalismo sociale di mercato" e della caduta dei regimi comunisti dell'Europa orientale, dei Balcani e della ex Unione Sovietica, l'economia mondiale "di mercato" rappresenta oramai più di 6 miliardi di abitanti.<sup>5</sup>

Con il raddoppio della forza lavoro, è aumentata a livello internazionale la possibilità di trovare localizzazioni alternative alle attività economiche e la possibilità di competizione tra paesi diversi. Analogamente, lo sviluppo economico di queste aree geografiche ha visto nascere e crescere esperienze imprenditoriali caratterizzate da una forte aggressività soprattutto sul fronte dei costi.<sup>6</sup>

Ciò ha ulteriormente alimentato la concorrenza a livello globale e l'esigenza, per molte imprese a ripensare le proprie strategie di mercato nella direzione di un riposizionamento su segmenti a più elevato valore aggiunto, ovvero di riprogettazione di tratti più o meno estesi delle proprie catene del valore alla ricerca di recuperi di efficienza sul versante dei costi, anche mediante scelte di internazionalizzazione, o di rilocalizzazione e/o delocalizzazione produttiva all'estero.<sup>7</sup>Tutti i paesi del mondo "già" industrializzato si confrontano con una competizione internazionale elevata ma anche ricca di opportunità. Si è passati da un'industria integrata a livello "nazionale", ad una produzione frammentata a livello "internazionale".<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese – ICSR, Italian Centre for Social Responsibility

<sup>5</sup> Gallino L., "Disuguaglianze globali", in Il Dubbio 2000, Globalizzazione e disuguaglianze, Editori Laterza

<sup>6</sup> Becchetti L., Paganetto L., "Globalizzazione, Rivoluzione Tecnologica e Commercio Internazionale: le nuove sfide", presentato alla Conferenza Annuale della Società Italiana degli Economisti, Roma, 2001.

<sup>7</sup> Bonaglia F., Goldstein A., "Globalizzazione e sviluppo. Due concetti inconciliabili? Quattro luoghi comuni da sfatare", IL MULINO, 2003

<sup>8</sup> Forte E., "La rivoluzione logistica", 2014

La riduzione dei vincoli alla circolazione dei capitali, la maggiore conoscenza dei mercati esteri, la velocità delle transazioni e l'emergere di nuovi strumenti finanziari, hanno comportato negli ultimi decenni un aumento del flusso di capitali tra paesi.<sup>9</sup>

La libera circolazione dei capitali, da un lato, ha indirizzato le risorse verso le aree più vantaggiose; dall'altro tuttavia, gli attuali flussi finanziari comprendono capitali impiegati prevalentemente a breve termine, che non garantiscono la disponibilità di risorse nel tempo e la durata degli insediamenti industriali.<sup>10</sup> Nell'ultimo quarto di secolo si registrano a livello internazionale iniziative di ristrutturazione aziendale, sia per rispondere a reali opportunità o difficoltà economiche che per contrastare la crescente competizione internazionale. Tutto ciò ha corrisposto all'abbandono, anche se parziale, delle aree industriali tradizionali, spesso a ridosso dei porti storici di antico impianto delle grandi città portuali dell'occidente, ovvero alla riconversione di tali aree in distretti o poli logistici dove si presentano vere opportunità insediative di rigenerazione. Le modalità che tali trasformazioni hanno assunto, stando alle esperienze più significative, sono di vario tipo: -Ristrutturazione e/o riorganizzazione parziale di uno o più siti produttivi; -chiusura più o meno completa di uno o più stabilimenti; - operazioni di fusione e/o acquisizione; -esternalizzazione di parti più o meno ampie delle attività aziendali, sia di natura produttiva, che di supporto o servizio;- rilocalizzazione o delocalizzazione delle attività produttive.<sup>11</sup>

Questi processi di internazionalizzazione hanno coinvolto anche imprese di piccole e medie dimensioni, caratterizzate dalla presenza diretta all'estero di fasi significative delle proprie lavorazioni. Rilevante per la comprensione di questi processi è stato il contributo di Paul Krugman, capofila della nuova teoria del commercio internazionale (la nuova geografia economica), che ha dimostrato che di fronte a rendimenti crescenti di scala (tipici dei mercati poco o punto concorrenziali), le imprese tendono a localizzarsi presso mercati più ampi per sfruttare al meglio le economie di scala e minimizzare i costi *traslog* (trasporti e logistiche). In presenza di rendimenti crescenti e costi di trasporto decrescenti, quindi, i Paesi e le imprese multinazionali si sono specializzate nei prodotti per i quali sussiste di una elevata domanda locale.<sup>12</sup>

Tutto ciò ha condotto le imprese a compiere scelte strategiche di *offshoring* e, più di recente, di *reshoring*, cioè di rientro parziale o totale, (molto meno il rientro totale) nei paesi di origine

---

<sup>9</sup> Rampini F., "Globalizzazione, i vent'anni che sconvolsero il mondo", 2003

<sup>10</sup> Bhagwati, "Elogio della globalizzazione", Laterza, 2005

<sup>11</sup> Targetti F., "I problemi lasciati aperti dalla globalizzazione e quelli aggravati dalla crisi finanziaria: per una governante dell'economia globale"

<sup>12</sup> Forte E., "Trasporti Logistica Economica", Cedam, 2008

delle filiere. Il seguente schema illustra i fattori che influenzano le scelte strategiche, anche e soprattutto nelle ZES (zone economiche speciali a ridosso dei porti commerciali). Dette zone sono presenti in tutto il mondo. Le esperienze più significative e di successo si riscontrano in Cina, Nord Africa, India. Nell'UE spicca la Polonia. La Fig. 1 illustra le spinte all'*Offshoring* o al *Reshoring*

Fig.1



2

## 1.2 – Il frazionamento industriale

La globalizzazione modifica il concetto di mercato da luogo di scambio a sistema informatizzato<sup>13</sup>, modificando le strategie di mercato da parte delle imprese. L'internazionalizzazione rappresenta lo sviluppo delle relazioni che l'impresa attiva nello spazio "locale" e "globale" e da cui trae le risorse per competere.<sup>14</sup> L'organizzazione delle attività produttive si apre a processi di integrazione verticale (aumentano l'importanza e la dimensione delle imprese multinazionali e transnazionali) ed orizzontale (aumenta il peso del commercio estero nelle economie nazionali). Un'impresa per essere competitiva deve essere in grado di consegnare rapidamente e puntualmente prodotti personalizzati in tutto il mondo.<sup>15</sup> In passato il processo produttivo era realizzato interamente in un ambito territoriale certo ma oggi l'impresa può decidere dove e come produrre e dove approvvigionarsi delle forniture.

<sup>13</sup> Gallino L, "Globalizzazione e diseguglianze", GLF editori Laterza, 2000.

<sup>14</sup> Caroli M.G., "Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata", Franco Angeli, 2000.

<sup>15</sup> Caroli M., "Economia e gestione delle imprese internazionali", McGraw-Hill, 2008.

Infatti la sempre maggiore integrazione dei fattori produttivi nei mercati globali ha innescato fenomeni di delocalizzazione industriale, intesi come trasferimento di fasi di lavorazione in altri paesi dove è possibile produrre a minori costi, soprattutto quelli del lavoro. La Fig. 2 illustra il legame storico tra globalizzazione e mercato globale del lavoro.

Fig.2

### GLOBALIZZAZIONE E LAVORO

**P. Krugman: «Decentramento produttivo»** → *La globalizzazione genera scompensamento nel mercato globale del lavoro che vede in poco tempo raddoppiare l'offerta. Nello stesso tempo il commercio supera la produzione industriale*



La **LOGISTICA ECONOMICA** e i suoi strumenti di analisi fanno dipendere la progettazione di una filiera merceologica dalla filiera «*traslog*» (trasporti e logistiche) che determina scelte nodali e mutamenti continui dei posizionamenti e può raggiungere oltre il 50% del costo. Inoltre i mercati locali diventano a loro volta consumatori di beni diffusi ed entrano in rete.

3

La delocalizzazione permette alle imprese di sfuggire a leggi e regolamentazioni restrittive in termini di diritti del lavoro e di tutela ambientale, innescando un processo di concorrenza a volte anche rovinosa. La mobilità risente dell'imponenza del giro d'affari tipico delle multinazionali. Può essere sufficiente un piccolo cambiamento nella legislazione o nelle condizioni contrattuali locali per convincere un'impresa a disinvestire, con tutto ciò che ne consegue a livello sociale, e a spostarsi in un paese dove risultano condizioni migliori.<sup>16</sup>

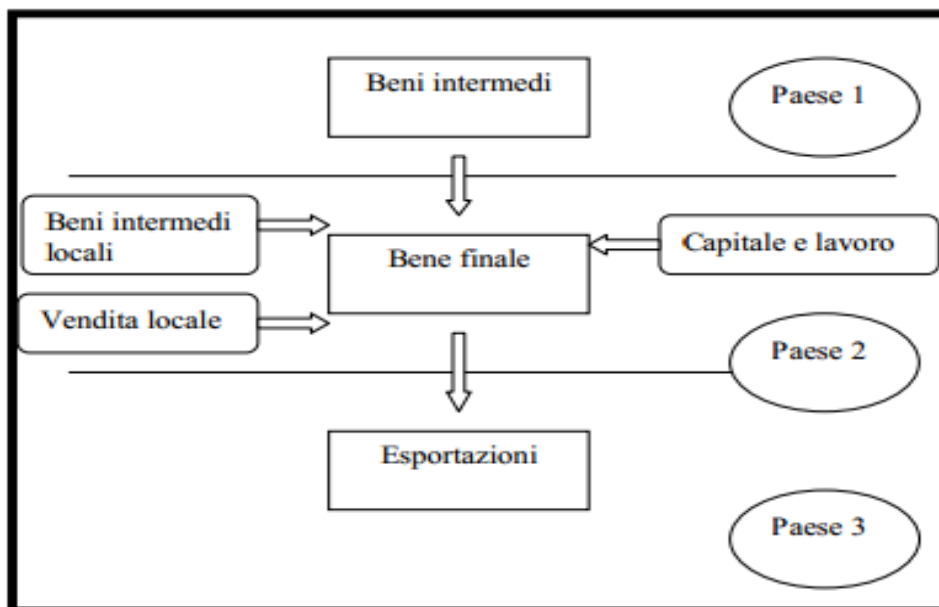
Quando si parla di delocalizzazione si intende la crescente specializzazione verticale delle imprese nel contesto economico mondiale. Con lo spostamento della produzione da imprese poste sul territorio nazionale ad altre localizzate all'estero, si genera un'attività produttiva sia di beni finali che intermedi che non è venduta direttamente sul mercato, ma è acquisita dall'impresa che opera nel paese d'origine, presumibilmente per essere rivenduta sotto suo marchio. (Fig.3) L'impresa va alla ricerca di vantaggi di costo e pertanto alloca parte del processo produttivo oltre i confini nazionali; tuttavia, ciò non comporta necessariamente una

---

<sup>16</sup> Corò G., Micelli S., "I nuovi distretti produttivi: innovazione internazionalizzazione e competitività dei territori", Marsilio, Venezia, 2006.

esternalizzazione delle fasi del processo che, difatti, può rimanere entro i confini dell'impresa, affidato ad una filiale estera o un'impresa facente parte dello stesso gruppo.<sup>17</sup>

FIG. 3 : *Integrazione verticale*



Fonte: Marianna Belloc, *Teorie del commercio internazionale e istituzioni*,

Delocalizzare quindi significa spostare l'attività produttiva fuori dai confini nazionali ma non necessariamente da quelli dell'impresa. Con il termine *outsourcing* si intende, invece, quel processo attraverso il quale le attività che non costituiscono competenze strategiche dell'impresa vengono affidate ad aziende terze specializzate (player logistici), con risparmi di costi e risultati efficienti.<sup>18</sup> La delocalizzazione rappresenta un fenomeno complesso legato all'internazionalizzazione, dagli investimenti diretti esteri (IDE) alle *joint ventures*, dall'*outsourcing*, alla subfornitura o sub contrattazione con diverse forme di attuazione di seguito elencate:

-*Outsourcing*. Rappresenta la terziarizzazione dei servizi logistici. Le imprese affidano a fornitori esterni la gestione di funzioni logistiche per un periodo contrattualmente stabilito.<sup>19</sup> Tradizionalmente la divisione della produzione prevede di acquisire sul mercato dei beni intermedi prodotti da un'altra impresa. Quando l'impresa fornitrice risiede in un paese

<sup>17</sup> Comitato Economico e Sociale Europeo, CESE, Parere sul tema "L'integrazione del commercio mondiale e l'esternalizzazione. Come far fronte alle nuove sfide", CCMI/043 Integrazione del commercio mondiale e esternalizzazione, Bruxelles, 26 settembre 2007

<sup>18</sup> Bravard J.L., Morgan R., "I vantaggi dell'*outsourcing*", FT Prentice Hall, 2007

<sup>19</sup> Forte E., "Trasporti Logistica Economica", Cedam, 2008

diverso dall'impresa acquirente si parla di *outsourcing* internazionale il quale attiva un flusso cosiddetto di commercio internazionale di beni così detti intermedi. E' molto facile che il flusso venga attivato tra paesi che possiedono *standard* tecnici comuni, con convenienza ad acquistare il prodotto intermedio o semilavorato su quel mercato piuttosto che produrlo direttamente ;<sup>20</sup>

*-Subfornitura o sub contrattazione.* La sub-fornitura è un accordo tra imprese che rappresenta un primo livello di cooperazione. Il sub-fornitore si sostituisce al committente per una determinata produzione o fase di lavorazione, rispettandone le specifiche tecniche. Il committente predetermina il contenuto della prestazione (le caratteristiche ) e ne assume i rischi di mercato, mentre l'azienda fornitrice si incarica della produzione di una parte o dell'intera commessa. La forma più diffusa di sub-contrattazione consiste in un semplice accordo per l'acquisto del prodotto finale da un produttore locale. L'impresa committente fornisce gli input di lavorazione in modo che l'azienda fornitrice possa produrre esattamente gli stessi prodotti della prima. Succede che l'impresa committente fornisca anche i macchinari per la realizzazione di prodotti dal contenuto altamente tecnologico.<sup>21</sup>

*-Investimento diretto estero (IDE).* Un'altra forma di delocalizzazione della produzione è rappresentata da un investimento diretto estero, in particolare di tipo verticale, cioè relativo ad attività a monte o a valle di quelle realizzate nel paese di origine. L'azienda tramite IDE, delocalizza le attività della catena del valore per agire direttamente sul mercato estero. Si stabilisce un interesse durevole in un'impresa che risiede in un paese straniero. L'IDE può essere realizzato attraverso l'acquisizione di nuove strutture produttive (stabilimenti, impianti, strutture logistiche, uffici, centri di ricerca etc.) oppure attraverso l'acquisizione della proprietà o del controllo di imprese estere esistenti, o ancora collocando le strutture produttive in un sito idoneo all'attività;<sup>22</sup>

*-Joint venture.* L'impresa può decidere di delocalizzare la produzione servendosi di partner esteri. Secondo un'indagine svolta congiuntamente dall'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) e dalla Roland Berger Strategy Consultants sulle strategie di delocalizzazione adottate dalle principali imprese europee, quattro imprese su

---

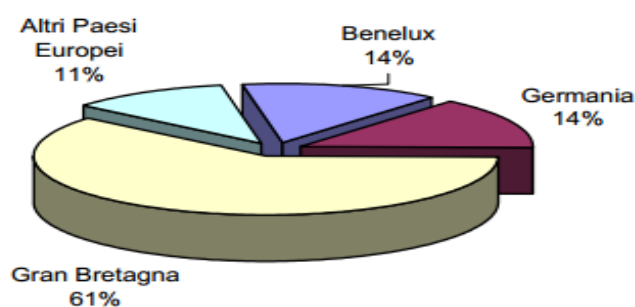
<sup>20</sup> Ricciardi A., "Outsourcing strategico, Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione", Franco Angeli, 2000

<sup>21</sup> Comitato Economico e Sociale Europeo, CESE, "Analisi settoriale delle delocalizzazioni: quadro fattuale di riferimento Relazione finale", 19 maggio 2006

<sup>22</sup> Baeonchelli G., "La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE agll'offshoring", Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto

dieci praticano l'outsourcing. Lo studio, reso noto nel giugno 2004, si concentra in particolare sulla delocalizzazione dei servizi e considera un campione di 100 imprese tra le prime 500 società europee in fatturato. che, secondo questa indagine, si distinguono in due categorie: una parte significativa del campione ha già fatto ricorso all' outsourcing in passato e pianifica di continuare a farlo, mentre le altre non lo hanno mai praticato, né intendono farlo a breve. Più in dettaglio, dall'indagine risulta che il 40% delle imprese considerate (di cui il 25% tedesche) hanno già trasferito parte della produzione e dei servizi all'estero, mentre un altro 44% (di cui il 40% tedesche) intendono farlo a breve. Le società che hanno la direzione generale in Gran Bretagna, Benelux<sup>23</sup> e Germania hanno generato circa il 90% dei posti delocalizzati. Guida la classifica la Gran Bretagna con il 61%. Inoltre, circa metà delle imprese inglesi considerate pianificano di aumentare il ricorso alla delocalizzazione. Seguono Germania e Benelux, con il 14%.<sup>24</sup>, come da fig. 4.

FIG .4: *Posti delocalizzati per paesi di origine* (% sul totale dei posti de localizzati)



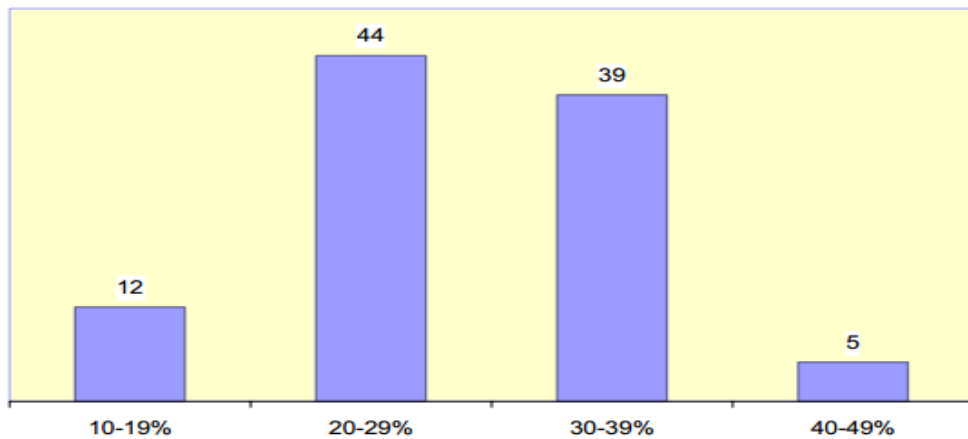
*Fonte:* Elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad

Nel complesso, circa l'80% delle imprese ritiene di successo la propria strategia, mentre solo il 3% si dichiara insoddisfatto. Per i benefici ottenuti, oltre al risparmio di costo del lavoro e la maggiore disponibilità di mano d'opera, si rilevano altri vantaggi, per lo più fiscali, ed il più facile accesso, anche economico, alle infrastrutture. La riduzione dei costi resta comunque l'aspetto più rilevante rappresentando come peso di scelta tra il 20 e il 40% e superando spesso le stesse aspettative degli imprenditori (fig.5, 6 e 7).

<sup>23</sup> Belgio, Lussemburgo e Olanda.

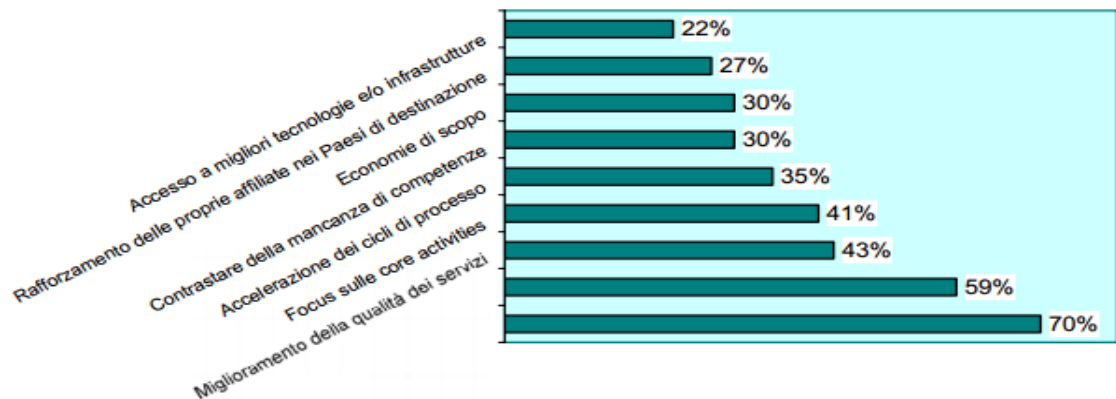
<sup>24</sup> Antonini, L., Di Vico, D., Fittipaldi, E., Fortis, M., Lombardi, G., Curzio, A. Q., ... & Vittadini, G., "Un'io" per lo sviluppo", Bur., 2012

FIG. 5: Numero di imprese per classi di risparmio in termini di costo(in %)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad.

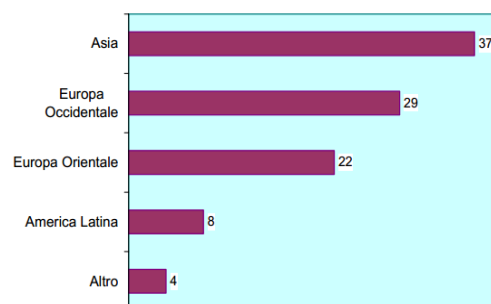
FIG. 6: Benefici attesi dalla delocalizzazione(% di imprese che hanno delocalizzato)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad.

Per quanto riguarda le mete prescelte, queste sono Gran Bretagna, Olanda, Irlanda, Spagna e Portogallo per l'Europa Occidentale e Polonia, Ungheria e Romania per l'Europa dell'Est. Circa quattro progetti su dieci sono diretti in Asia, in particolar modo in India. In termini di posti di lavoro, la quota asiatica risulta maggiore in quanto i progetti delocalizzati in Oriente sembrano i più numerosi come dalla seguente figura 7

FIG.7: Paesi di destinazione (% su tutti i progetti)



Fonte: Elaborazioni Osservatorio Filas su dati Unctad

I modelli di filiera traslog possono distinguersi in : 1) sequenziale nella formazione del valore logistico nei processi di **finissaggio** dove il solo completamento-perfezionamento avviene nel nodo terminale (moda, mobili e arredi –IKEA-,ecc. e 2) parallelo, convergente e simultaneo nei nodi di **assemblaggio** (auto motive, catena del bianco, elettronica, ecc.)

### 1.3 – Filiera merceologica e filiera traslog

La fig. 8 illustra i legami produttivi e funzionali tra OFF e RE *shoring* nella logistica a valore:

FIG.8



La delocalizzazione, come detto, è stata favorita dal calo dei noli basandosi essenzialmente sul differenziale dei costi traslog (trasporti e logistiche). “Ad esempio, razionalizzando al massimo la catena logistica per ottimizzare il “total traslog cost (TTC)”, ovvero partendo dall’approvvigionamento delle materie prime fino alla confluenza nei punti di assemblaggio o finissaggio dei componenti, allo stoccaggio nei vari punti strategici, alla distribuzione commerciale, fino ad arrivare all’assistenza al cliente, si possono sfruttare differenziali di costo degli *input* tra i vari paesi, operando una selezione basata sul *total traslog cost* per rendere, ad esempio, competitivo sulla piazza di Milano un capo di abbigliamento prodotto con lana acquistata in Australia, tessuta poi in Indocina, per essere confezionato in Ungheria e poi distribuito in tutta Europa da un unico polo logistico posizionato semmai in un *distripark* olandese”.<sup>25</sup> Emerge così il settore della logistica a valore.

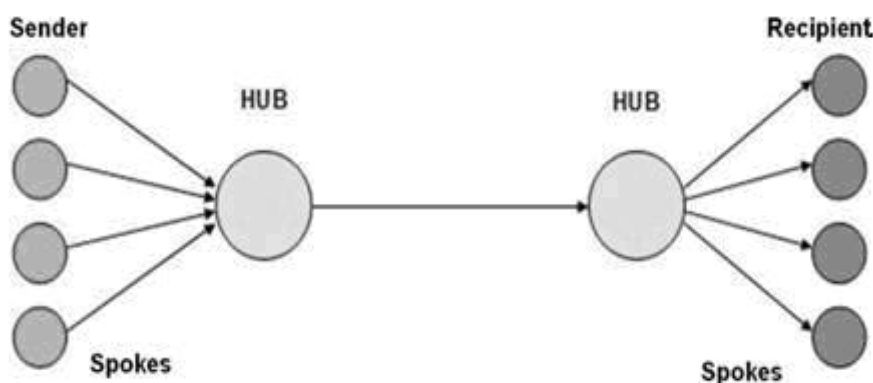
Una tale complessità richiede un sistema logistico e di mobilità delle merci che assicuri rapidità, sicurezza ed economicità nello spostamento di *input* e *output* appartenenti a cicli produttivi dislocati e frammentati geograficamente. Accanto alla filiera merceologica (dove si

<sup>25</sup> Forte E., “Trasporti Logistica Economica”, Cedam, 2008

forma il valore) dovrà risultare una filiera geo-trasportistica dove si determineranno i tempi e le attività *traslog* più idonei.<sup>26</sup> Nelle scelte di localizzazione bisogna tener conto del costo generalizzato del trasporto, il quale è parte integrante dei costi industriali e include i tempi di attesa, le rotture di carico, i ritardi di consegna e le lungaggini burocratiche.<sup>27</sup>

Nel trasferimento dei flussi marittimi di grandi partite di general cargo in container, può essere richiamato il modello *hub and spoke* (mozzo e raggi della ruota come in fig. 9) che prevede la concentrazione dei traffici su pochi punti *hub* dai quali vengono distribuiti i flussi tramite gli *spoke*, da cui poi partiranno le consegne finali su brevi tratte (*last miles*). E' un modello largamente diffuso nel *transshipment*,<sup>28</sup> (trasferimento da nave grande a nave piccola su rotte diverse) ma comincia a mostrare segni di crisi a causa del più recente gigantismo delle navi full container fino a 20.000 unità, dove la merce che viaggia in formazione separata nelle zone di origine dei prodotti semifiniti e finiti, giunge negli *hub* di concentrazione, o viceversa di origine. Da qui le navi full container vengono riempite di unità di carico, che percorrono la rotta transoceanica e giungono negli *hub* di destino. Da questi i container vengono inoltrati con vari modi di trasporto terrestre o imbarcati su navi più piccole, (*feeder services*), per raggiungere i porti di destinazione finale.<sup>29</sup>

FIG.9 Modello Hub and spoke



Fonte: [www.genoaportcenter.it](http://www.genoaportcenter.it)

Come si vede, il processo *traslog* costituisce parte integrante del processo produttivo, un fattore strategico dell'economia logistico-produttiva di filiera e distributiva di merci. L'evoluzione dei

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Forte E., "Trasporti Logistica Economica", Cedam, 2008

<sup>28</sup> Forte Ennio, "Trasporti internazionali, sistemi hub & spoke e trasversalità: opportunità e limiti per il sistema-paese Italia"

<sup>29</sup> Forte E., "Trasporti Logistica Economica", Cedam, 2008

modelli *traslog* ha messo in crisi le teorie classiche di allocazione delle risorse e di localizzazione delle attività ,nel senso delle dinamiche di posizionamento e riposizionamento degli input. Viceversa, con l'analisi dell'invarianza del valore dei fattori nello spazio globale per il posizionamento ottimale<sup>30</sup> ,i costi *traslog* sono considerati come input produttivi e distributivi veri e propri, al fine di ottenere maggiori economie di scala negli impianti di produzione e/o nelle attività di magazzino attraverso:

a) la scelta di integrazione verticale o di separazione verticale delle diverse fasi del processo di produzione/distribuzione, che consente di sfruttare le attività specializzate che hanno un effetto soprattutto sui costi di trasporto dei semilavorati ;b) la scelta di lavorazione e/o stoccaggio/distribuzione di prodotti omogenei in tutti gli impianti o di differenziazione dei prodotti dei singoli impianti, se esiste l'opportunità di segmentare la domanda nei rispettivi mercati ma ciò può comportare maggiori costi di trasporto se i mercati risultano geograficamente separati; c) la scelta di lavorazione e/o stoccaggio/distribuzione di diversi prodotti nello stesso impianto, che peraltro implica maggiori costi di trasporto se i mercati dei singoli prodotti sono tra loro diversi e distanti, o viceversa di produrre e/o stoccare/distribuire i diversi prodotti in impianti diversi, soprattutto se la rispettiva domanda è differenziata a scala geografica.<sup>31</sup>

L'impresa nelle scelte di localizzazione trova le combinazioni di posizionamento che danno il minor *total traslog cost*. La funzione che misura ed evidenzia il differenziale di costo tra diverse soluzioni ubicazionali è la funzione di Invarianza.

La scelta di posizionamento produttivo in una determinata area geografica viene valutata confrontando il tasso *traslog*<sup>32</sup> delle diverse ipotesi ubicazionali.<sup>33</sup> Individuato il tasso *traslog* rispetto ad una determinata scelta, lo si potrà confrontare con il tasso *traslog* di una decisione alternativa così da valutare l'eventuale maggiore convenienza dell'una o dell'altra scelta. Per una determinata impresa sarà indifferente localizzare la produzione in una specifica area geografica piuttosto che in un'altra qualora il differenziale tra i due tassi *traslog* sarà pari a zero, e quindi quando il fattore di "varianza" sarà nullo.

---

<sup>30</sup> Forte E., "Logistica economica:globalizzazione ed urbanizzazione"

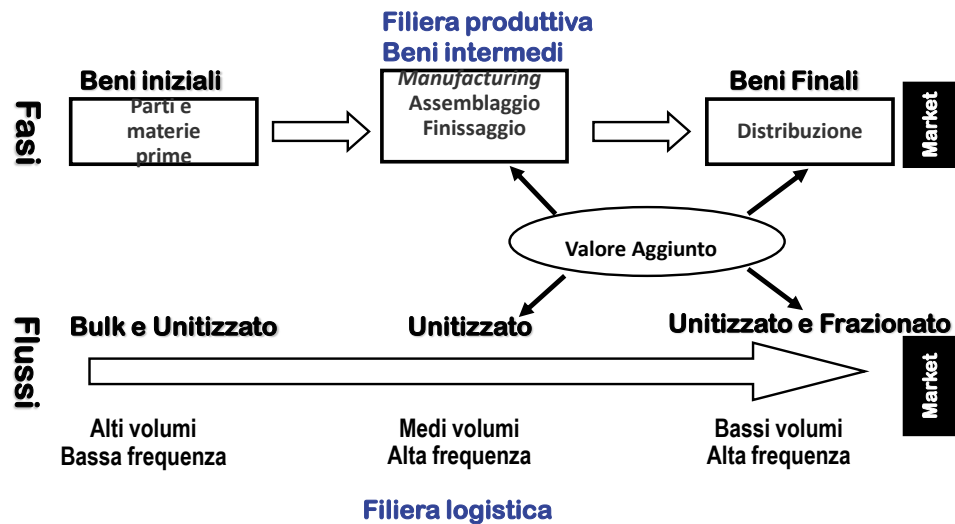
<sup>31</sup> Forte E., "Trasporti Logistica Economica", Cedam, 2008

<sup>32</sup> Il tasso *traslog* è inteso come misura dell'incidenza del costo del trasporto e delle altre attività logistiche sul prezzo dei prodotti.

<sup>33</sup> Forte Ennio - Lucio Siviero, "Metodologie di valutazione dei potenziali di sviluppo logistico-economico del territorio: il modello ACIT", Working Papers, SIET, XI Riunione Scientifica, Trieste, 2009

Si può dimostrare quanto detto attraverso l'analisi di un modello di Invarianza localizzativa basato sul tasso traslog.<sup>34</sup> E' tuttavia utile far precedere l'analisi di invarianza dal seguente schema che illustra i legami di dipendenza delle filiere merceologiche da quelle traslog, come da fig. 10.

FIG.10



E veniamo ora all'invarianza logistica, uno dei quattro strumenti (funzioni) della Logistica Economica. Allo scopo, prendiamo in considerazione la scelta tra due localizzazioni alternative ( $K_1$  e  $K_2$ ) per produrre un bene intermedio, che verrà poi trasportato verso una terza area ( $K_3$ ), per essere lavorato ulteriormente e trasformato in prodotto finito ( $Y_3$ ) per l'inoltro poi ai mercati finali oltre quello locale. In questo caso si ipotizza che è possibile ottenere  $Y_3$  in maniera alternativa da una "logisticizzazione" del prodotto intermedio  $X_1$  o  $X_2$ , ottenuti rispettivamente in  $K_1$  e  $K_2$ . Per semplificare assumiamo che il costo di produzione  $C_1$  del bene  $X_1$  è uguale al costo di produzione  $C_2$  del bene  $X_2$ , quindi:

$$C_1 = C_2$$

Inoltre assumiamo che:

$$C.G.T.(K_1 - K_3) > C.G.T.(K_2 - K_3)$$

Ovvero che il costo generalizzato del trasporto da  $K_1$  a  $K_3$  è maggiore di quello che occorrerebbe sostenere per il trasporto da  $K_2$  a  $K_3$ . Di conseguenza risulta che:

$$C_1 + C.G.T.(K_1 - K_3) > C_2 + C.G.T.(K_2 - K_3)$$

<sup>34</sup> Forte E., "Logistica Economica e strumenti di analisi: obiettivi e condizioni per l'ottimo".

Il principio di invarianza in termini di *total traslog cost* entra in gioco tra le due localizzazioni alternative se in una delle due, ad esempio  $K_2$ , si producono oltre al bene  $X_2$ , attività quali stoccaggio, controllo di qualità e distribuzione verso  $K_3$  da parte di un fornitore di servizi logistici in conto terzi. In una situazione di equilibrio dei costi totali tra le due localizzazioni sarà l'incidenza del tasso traslog sul costo totale di produzione a determinare che  $C_1(1+L_{1-3})$  risulti uguale a  $C_2(1+L_{2-3})$ . In tal caso  $L$  risulta costante nella localizzazioni  $K_1$  e  $K_2$  con particolare riferimento al loro rispettivo posizionamento nei confronti di  $K_3$ . Formalizzando risulta che:

$$L_{1-3} = [C.G.A._{(K_1 - K_3)} / C_1] + [C.G.T._{(K_1 - K_3)} / C_1]$$

$$L_{2-3} = [C.G.A._{(K_2 - K_3)} / C_2] + [C.G.T._{(K_2 - K_3)} / C_2]$$

Dove  $C.G.A._{(K_1 - K_3)}$  e  $C.G.A._{(K_2 - K_3)}$  rappresentano il costo generalizzato delle altre attività logistiche escluso il trasporto, rispettivamente nelle localizzazioni  $K_1$  e  $K_2$ .

Sulla base di dette assunzioni, per avere una situazione di invarianza, cioè di indifferenza a localizzare la produzione del bene intermedio in  $K_1$  anziché in  $K_2$ , dal punto di vista dei costi sostenuti nelle due localizzazioni alternative, è necessario che:

$$C.G.A._{(K_2 - K_3)} = C.G.T._{(K_1 - K_3)} - C.G.T._{(K_2 - K_3)}$$

A questo punto, però, nella localizzazione  $K_3$  occorrerà svolgere un numero maggiore di attività logistiche di quasi-manufacturing per il prodotto  $X_1$  rispetto, invece, a quelle necessarie per il prodotto  $X_2$ , al fine di completare il ciclo produttivo ed ottenere il bene  $Y_3$  da vendere ai consumatori. Rispetto, quindi, ad una invarianza di costo totale dei beni che arrivano da  $K_1$  e  $K_3$ , il prodotto maggiormente logisticizzato, ovvero  $X_2$ , risulta competitivo nell'economia complessiva della *Supply Chain*, provocando una "varianza" a favore di  $K_2$ .

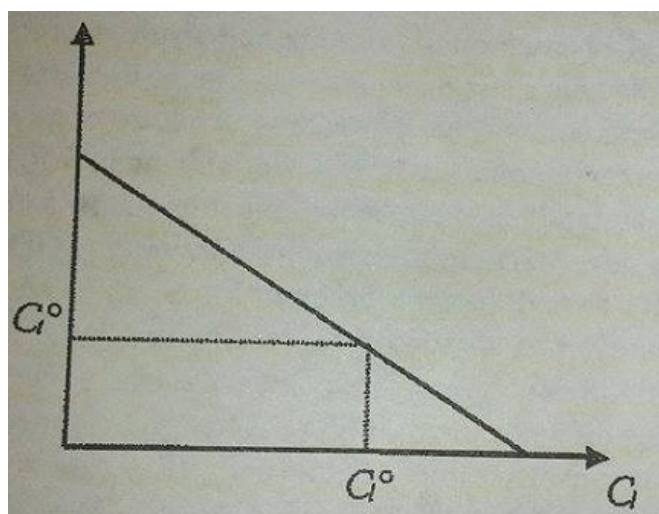
Il modello di analisi d'invarianza basato sul tasso logistico va interpretato altresì considerando la possibilità di sostituire il costo dei servizi di trasporto con il costo degli altri servizi logistici. Ciò è confermato dalle tendenze legate alla metodologia produttivo-distributiva basata sul *just in time*<sup>35</sup>. Mettendo in relazione il costo di trasporto con quello degli altri servizi logistici si può notare in generale che quando il costo di trasporto diminuisce il costo logistico aumenta. (Fig.11). Quindi la sostituzione tra questi elementi di costo (trasporto ed altri servizi logistici)

---

<sup>35</sup> Politica di gestione delle scorte a ripristino che utilizza metodologie tese a migliorare il processo produttivo, cercando di ottimizzare non tanto la produzione quanto le fasi a monte, di alleggerire al massimo le scorte di materie prime e di semilavorati necessari alla produzione. In pratica si tratta di coordinare i tempi di effettiva necessità dei materiali sulla linea produttiva con la loro acquisizione e disponibilità nel segmento del ciclo produttivo e nel momento in cui debbono essere utilizzati.

conferisce ampia libertà all'impresa che deve decidere dove posizionarsi, potendo ricorrere all'*outsourcing*, e quindi trasferendo il problema e le scelte ad un *provider*.<sup>36</sup>

FIG. .11 *Relazione tra costo del trasporto e costo di altri servizi logistici*



Fonte: Forte E., "Trasporti logistica economia

L'invarianza è una delle funzioni di analisi della Logistica Economica, funzioni che possono essere definite anche variabili strategiche, ovvero le variabili del modello ACIT.<sup>37</sup>

Il costo totale *traslog* è la somma del: costo di approvvigionamento (costi amministrativi, di gestione degli ordini, di transazione, di trasporto in entrata, ecc.); costo di magazzinaggio e deposito (mantenimento delle scorte, immobilizzazione del capitale, ecc.); costo di *handling* (operazioni terminali, di movimentazione, ecc.); costo di lavorazione logistica a valore (assemblaggio, finissaggio, personalizzazione, ecc.) e costo di trasporto per la distribuzione finale (inteso come costo generalizzato del trasporto).

L'andamento della funzione di costo totale *traslog* assume una forma ad U in quanto è la risultante di componenti di costo crescenti (costi di magazzinaggio e deposito che aumentano al crescere della quantità) e decrescenti (i costi di approvvigionamento, di *handling*, di lavorazione logistica e di trasporto in uscita che decrescono all'aumentare della quantità).<sup>38</sup> Tali componenti di costo risultano amplificati nelle attività di offshoring come da FIG.12

<sup>36</sup> Forte E., "Trasporti Logistica Economica", Cedam, 2008

<sup>37</sup> Autoregolazione, Compensazione, Invarianza, Trasversalità.

<sup>38</sup> Forte E., "Trasporti Logistica Economica", Cedam, 2008

Fig.12



La delocalizzazione è un argomento molto dibattuto in letteratura con teorie diverse soprattutto con riferimento agli impatti sull'occupazione. A tal proposito la disoccupazione in molti dei maggiori paesi industrializzati, insieme all'aumento dell'internazionalizzazione di queste economie, ha stimolato il dibattito riguardo al ruolo che la concorrenza estera ha nella caduta dell'occupazione.

Anche se la corrente principale tende ad evidenziare una correlazione diretta tra delocalizzazione e riduzione dell'occupazione, alcuni, soprattutto ultimamente, ritengono che i timori sulle conseguenze dell'outsourcing sui mercati locali del lavoro siano infondati. Alcuni temono che la delocalizzazione possa impoverire l'economia nazionale, causando una perdita di posti di lavoro e di valore aggiunto. Infatti se le motivazioni e i vantaggi che si hanno nell'avviare un processo di delocalizzazione possono associarsi alla riduzione del costo di produzione, la disponibilità di manodopera generica a basso costo e di materie prime in loco e la possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato, comportano per le imprese alcuni rischi legati al trasferimento dell'attività all'estero. Primo tra tutti la riduzione di occupazione funzionale all'attività che verrà in buona parte dispersa nella fuoriuscita dai vecchi contesti industriali, almeno per quanto riguarda i mercati europei, caratterizzati da maggiori rigidità salariali. Poi il rischio di perdita di qualità, di immagine e di trasferimento di *know-how*. Secondo altri, invece, si tratta di un processo virtuoso di rafforzamento delle imprese ovvero di un importante strumento competitivo.

Rappresentativo di questa nuova visione è un recente studio su Stati Uniti e Gran Bretagna, secondo il quale la delocalizzazione non comporterebbe una caduta dell'occupazione ma contribuisce alla creazione di nuovi posti di lavoro che controbilanciano le perdite.<sup>39</sup> In definitiva, alcuni ritengono che la delocalizzazione internazionale non abbia avuto effetti particolarmente negativi sull'occupazione. La perdita occupazionale sembra essere stata in una certa misura contrastata dalle migliori *performance* di queste nuove aree produttive<sup>40</sup>.

#### 1.4.- Crisi della globalizzazione

Negli ultimi vent'anni il mondo è cambiato radicalmente. I mercati dei beni e dei servizi sono diventati sempre più integrati, ampliando i confini economici degli Stati nazionali molto al di là dei propri confini politici. Ma quando le interazioni tra imprese e mercati aumentano la loro influenza, le dimensioni politiche preesistenti non sono più ottimali e nuovi ordinamenti diventano necessari. È la mancanza di un tale adeguamento che è fonte di instabilità e inefficienza.<sup>41</sup> Con impatti diversi. Gli impatti negativi risiedono nell'aumento dei divari tra le aree col conseguente ritardo di sviluppo di molti paesi; nella diversa distribuzione del reddito pro capite tra i paesi; nella crescita del divario tra paesi in rete e paesi esclusi dalla globalizzazione e/o tormentati da conflitti militari-etnico-religiosi e tribali interni; nell'aumento delle disuguaglianze paesi sviluppati ed emergenti; nella diffusione di modelli di consumo che accelerano il degrado ambientale e, infine, nell'aumento della instabilità finanziaria dell'economia.

Negli ultimi anni le disuguaglianze nel complesso si confermano ancora alte, sebbene non sembrano avere un andamento netto e le dinamiche possono risultare crescenti o decrescenti a seconda delle variabili e dei metodi usati per stimarle. I fattori che connettono crescita ed apertura dell'economia locale sono diversi. L'apertura dell'economia però non si dimostra condizione sufficiente per lo sviluppo. La crescita, infatti, dipende da più fattori, quali il capitale fisico umano, il tasso di risparmio, il sistema educativo; la qualità della forza lavoro e il suo coinvolgimento, gli investimenti in ricerca e sviluppo e l'importazione di nuove tecnologie.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Amity M. e Shang-Jin Wei, "Fear of Outsourcing : Is it Justified?", NBER Working Paper 10808, National Bureau of Economic Research, Inc.

<sup>40</sup> Sciortino R., "Il dibattito sulla globalizzazione: dagli anni Novanta ai segnali di crisi", Working Paper, Torino.

<sup>41</sup> Campanella E., Ruta M., [www.eticaeconomica.it](http://www.eticaeconomica.it)

<sup>42</sup> Targetti F., "I problemi lasciati aperti dalla globalizzazione e quelli aggravati dalla crisi finanziaria: per una governante dell'economia globale"

La direzione degli investimenti diretti internazionali (IDE), privilegia alcune aree. Si assiste a un consistente flusso di investimenti in settori manifatturieri o di servizi dai paesi ricchi ai paesi emergenti o da paesi ricchi e emergenti verso paesi in via di sviluppo dotati di materie prime. Gli investimenti diretti in paesi poveri sono molto esigui e insufficienti a consentire uno sviluppo rapido e sostenibile anche per il fatto che spesso sono rivolti all'accaparramento di risorse naturali.

Le barriere commerciali sono state mantenute ad un livello ancora elevato nei paesi più poveri, fortemente ridotte nei paesi emergenti e ridotte quasi a zero nei paesi sviluppati. Tuttavia i paesi ricchi mantengono barriere ancora robuste nei confronti dei paesi in via di sviluppo (una sorta di neoimperialismo) a difesa di settori nei quali la concorrenza di questi paesi comporterebbe perdite di reddito e occupazione di gruppi sociali politicamente molto forti. Le scelte di protezione doganale di Stati Uniti, Unione Europea e altri paesi avanzati in alcuni settori manifatturieri e soprattutto il protezionismo agricolo rimangono tra i maggiori ostacoli alla crescita di molti paesi poveri.<sup>43</sup>

La globalizzazione finanziaria ha finito per propagare a volte instabilità invece che maggiori investimenti e crescita.<sup>44</sup> Alcuni esempi riguardano le legislazioni sulle diverse tutele del capitale naturale presenti nei diversi paesi. In alcuni le norme sono piuttosto severe e le sanzioni per chi trasgredisce sono decisamente alte. Nella maggioranza dei casi, le normative nazionali sono o inesistenti, o carenti, o comunque inapplicate. La stessa attività produttiva presenta costi diversi rispetto alla localizzazione dove viene esercitata. Le imprese cercano di risparmiare in termini di costi necessari per adattare le proprie installazioni alle esigenze dell'ambiente.<sup>45</sup>

Il costo di produzione di un paio di scarpe in Cina è inferiore che in Italia, anche perché in Cina i costi dell'inquinamento sono quasi interamente a carico della collettività e della salute delle generazioni future. Per quanto riguarda orari di lavoro, salari, diritti sindacali, condizioni di lavoro, questi variano enormemente da paese a paese. In Cina, ma anche India, Turchia, Romania, Ungheria e in molti altri Paesi, le imprese pagano il lavoro molto meno che in Italia, Francia o Germania<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> Rodrik D., "Il trilemma che imprigiona l'economia globale" da La Repubblica, 2001.

<sup>44</sup> Rodrik D., "La globalizzazione intelligente", Laterza, 2011

<sup>45</sup> Targetti F., "I problemi lasciati aperti dalla globalizzazione e quelli aggravati dalla crisi finanziaria: per una governante dell'economia globale"

<sup>46</sup> Targetti F., "I problemi lasciati aperti dalla globalizzazione e quelli aggravati dalla crisi finanziaria: per una governante dell'economia globale"<sup>46</sup>

Inoltre con la libera circolazione delle merci in Italia è sempre meno facile trovare prodotti realmente fabbricati in Italia: mozzarelle, prosciutti e formaggi tedeschi, calzini dal Bangladesh, bambole dalla Cina, camicie dall'India, maglioni dalla Turchia, ecc. I nomi delle marche, anche celebri, sono spesso gli stessi di sempre, ma la produzione è stata trasferita in paesi con manodopera a basso costo. A tale stato dei mercati scorretti spesso nella stessa UE, un'arma di difesa può venire dalle strategie di reshoring per meglio controllare i flussi, così come appresso approfondito:

## 2. Il rientro delle filiere nei processi *reshoring*

### 2.1- Cause dei fenomeni reshoring: la qualità e la manodopera specializzata

I seguenti due schemi (FIG. 14 e 15) illustrano in sintesi le motivazioni e le strategie del Reshoring:

FIG.14



Fig 15



L'internazionalizzazione della produzione delle imprese suscita pareri diversi nell'opinione pubblica e nei policy maker. Da un lato, infatti, viene valutata positivamente la maggiore capacità delle imprese di riuscire a penetrare nei mercati esteri, dall'altro, preoccupa lo spostamento di attività economiche che può essere associato all'apertura di stabilimenti

produttivi all'estero. Questo dilemma interessa il dibattito politico-economico recente e, in alcuni Paesi, ha portato all'introduzione di misure di tipo neoprotezionistico di disincentivo al rinnovo dei processi industriali all'estero. In Europa, invece, sono stati due governi ad introdurre disincentivi alle imprese che intendevano espatriare. In Francia, ad esempio, con la legge finanziaria del 2004, sono stati predisposti benefici fiscali e riduzioni contributive per quelle imprese che rientrano dopo aver delocalizzato, o a quelle che decidevano di investire in determinate aree del Paese, piuttosto che all'estero. Analogamente in Italia, con il Decreto Legge sulla competitività del 2005, sono stati introdotti incentivi, legati ai contratti di localizzazione, per le imprese italiane che tornano a produrre in Italia.

Inoltre, per le imprese che non conservano in Italia le attività di R&S, le funzioni direzionali e una parte consistente dell'attività produttiva, sono state sospese una serie di agevolazioni all'internazionalizzazione<sup>47</sup>. Sono pertanto molti i paesi che hanno deciso di far rientrare le produzioni all'interno dei rispettivi territori. Le esperienze di USA, Francia e Gran Bretagna sono risultate positive e, in particolare negli Stati Uniti, hanno fatto già registrare un sostanziale equilibrio fra posti persi a causa di delocalizzazioni e nuova occupazione.

La prima testimonianza italiana del fenomeno del *back-shoring* risale al 2004 con il caso Belfe. L'impresa, operante nel settore dell'abbigliamento, dopo aver delocalizzato la produzione in Cina e in altri Paesi del Sud Est asiatico negli anni '90, nel 2004 decise di attuare un'operazione cosiddetta "ibrida", ovvero di associare tratti del *back-shoring* a tratti del *near-shoring*. Mentre il *back-shoring* consiste nel trasferimento geografico di un'operazione funzionale e a valore aggiunto da una struttura situata all'estero alla nazione d'origine dell'impresa, il *near-shoring* consiste nel trasferimento totale o parziale della produzione e delle forniture non direttamente in patria, ma in una nazione confinante oppure fisicamente più prossima rispetto alla precedente<sup>48</sup> ricorrendo a fornitori italiani, greci e rumeni.

Tale politica industriale si è manifestata tuttavia solo negli ultimi anni. Solo negli ultimi tre anni il *back-shoring* o *re-shoring* sta diventando di uso comune e sempre più aziende già de localizzate scelgono di rientrare in patria, spinte dall'aumento dei costi del lavoro in Asia e dalla ripresa economica dell'Ue, ma soprattutto a causa della qualità dei prodotti del decentramento industriale.

---

<sup>47</sup> Castellani, D. "L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico", Università degli studi di Perugia.

<sup>48</sup> Fratocchi, L., Equizi, S., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., et al. .Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence. 15th International Academy of Management and Business (IAMB), 17-19 Aprile 2013. Lisbona.

La tendenza al *reshoring* emerge da un sondaggio fatto tra i dirigenti di alcune delle maggiori imprese di Gran Bretagna, Italia, Germania, Francia e Olanda, condotto nel Marzo 2014 dalla Millward Brown per conto della Confindustria inglese. Da tale sondaggio emerge che un terzo delle aziende intervistate, che nel complesso occupa 1,28 milioni di addetti e fattura 938 milioni di sterline, abbia già riportato in patria almeno parte delle attività produttive negli ultimi tre anni. Come componente principale, il 73% dichiara la migliore qualità della produzione in patria, mentre il 54% ritiene importante essere più vicini a mercati e clienti fedeli.

Le imprese che risultano più interessate a rientro sono quelle tedesche: il 50% delle intervistate ha già riportato produzione e posti di lavoro in patria, mentre l'altro 50% conta di farlo nei prossimi tre anni. La percentuale di imprese italiane è del 29%, mentre il 57% dichiara di non essere disposto a fare *reshoring*. A livello europeo il 40% delle imprese è favorevole al *reshoring* mentre solo il 6% risulta contrario.

Secondo un recente studio di Pricewaterhouse Coopers, se la tendenza al *reshoring* continua, in Gran Bretagna si potrebbero creare nel prossimo decennio, tra i 100mila e i 200mila posti di lavoro nel settore manifatturiero con aumento del Pil tra i 6 e i 12 miliardi di sterline. In Gran Bretagna è stato creato un Ente governativo dedicato al sostegno del *reshoring*, ritenuto come «un'ottima opportunità per far tornare posti di lavoro e promuovere la crescita». Un esempio da seguire è quello degli Usa, che hanno rimpatriato 80mila posti di lavoro negli ultimi tre anni, grazie soprattutto ai bassi costi dell'energia visti come incentivo al rientro.

Il sondaggio inglese, il primo a livello europeo, dimostra che la tendenza al *reshoring* potrebbe essere accelerata se la Ue attuasse alcune riforme per essere più competitiva. Il 60% degli intervistati ha affermato che il fattore determinante per il *reshoring* è l'alleggerimento della burocrazia e delle regole di Bruxelles, soprattutto nel campo dei servizi finanziari e dell'energia, e una maggiore flessibilità del mercato del lavoro. La *chief policy director* inglese sostiene che: «In tutto il Continente c'è un forte desiderio di riformare la Ue e riportare posti di lavoro in Europa e alcune imprese hanno già imboccato questa strada».<sup>49</sup>

Questa inversione di tendenza è dovuta a diverse cause, quali l'aumento dei costi produttivi nei paesi ospitanti, l'aumento dei costi logistici, i ritardi nelle consegne, i problemi legati al trasporto in genere, la scarsa qualità. Minore importanza viene data agli incentivi al rientro. Il rientro in Italia, nello specifico, permette di poter sfruttare al meglio la forza dei marchi *made in Italy*, l'arma vera della competitività. Furla ad esempio è tornata in Italia a Bologna per la

---

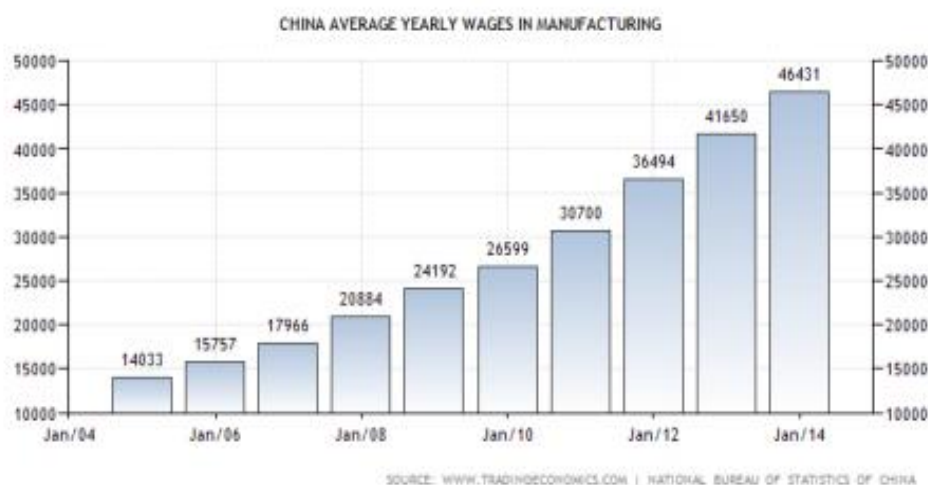
<sup>49</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

scarsa qualità delle produzioni asiatiche; Nannini è ritornata a Firenze per lo stesso insufficiente risultato qualitativo riscontrato nei paesi dell'Est Europa.<sup>50</sup>

Uno studio del *Boston Consulting Group* rileva che i salari in Cina stanno aumentando in maniera considerevole del 15-20% all'anno, soprattutto nelle aree di Shangai e Tianjin. La produttività del lavoro non avanza tuttavia per la mancanza di investimenti tecnologici e formazione. A ciò si aggiunge sul piano finanziario il progressivo rafforzamento dello yuan, (seppure di recente svalutato), e su quello operativo i maggiori costi traslog , oltre alle difficoltà della bassa tutela della proprietà intellettuale e la complessità burocratica. Tutti problemi che allo stato rendono meno attraenti i benefici alla delocalizzazione.<sup>51</sup>

Come si può notare nella Fig. 16, la media salariale annua del settore manifatturiero cinese continua ad aumentare progressivamente, riducendo sempre più il divario salariale tra Oriente e Occidente.

FIG 16: *Media salariale annua del settore manifatturiero cinese*



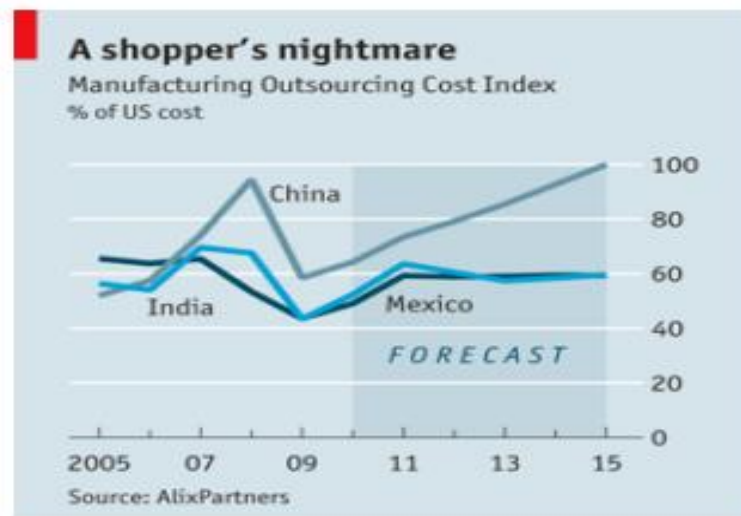
Fonte: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

L'indice del costo dell'*outsourcing* manifatturiero indica che il costo del lavoro cinese sta progressivamente aumentando e, secondo le previsioni, potrebbe diventare notevolmente superiore rispetto a quello degli altri paesi meno sviluppati, come India e Messico.

<sup>50</sup> [www.pmi.it](http://www.pmi.it)

<sup>51</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 06/06/2011.

FIG. 17 *Indice del costo dell'outsourcing*



Fonte: [www.alixpartners.com](http://www.alixpartners.com)

A differenza della Cina il costo del lavoro risulta ancora decisamente basso in altri paesi in via di sviluppo, come Bangladesh e Vietnam, nei quali è però altrettanto basso il livello di produttività.<sup>52</sup> Per quanto riguarda l'aumento del costo logistico, i tempi di consegna delle merci da paesi situati oltreoceano sono ben più lunghi, arrivando persino a 4-5 mesi dall'emissione dell'ordine; con grave pregiudizio per le imprese che ricercano un livello di servizio elevato e un alto grado di flessibilità. Inoltre risulta più alta la disponibilità a pagare la qualità nei mercati d'origine.

Un ulteriore problema legato ai processi di *offshoring* è il rischio della perdita della proprietà intellettuale. Al concetto di proprietà intellettuale si collegano le tre grandi aree del diritto d'autore, del diritto dei brevetti e del diritto dei marchi.<sup>53</sup> Con la globalizzazione è emerso in maniera ancora più evidente e con più forza il fenomeno della falsificazione e della riproduzione senza licenza di prodotti in commercio. Con l'*offshoring* il problema aggiunge anche il rischio della produzione e commercializzazione di prodotti da parte di una impresa ma sviluppati da un'altra. Questo perché quando si spostano attività come R&S, design e progettazione, è necessario cedere informazioni altamente riservate sul prodotto e a rischio evidente di plagio per tecnologie degli impianti e loro funzioni.

<sup>52</sup> The Economist, "Asian Labour Markets", 27 Agosto 2011

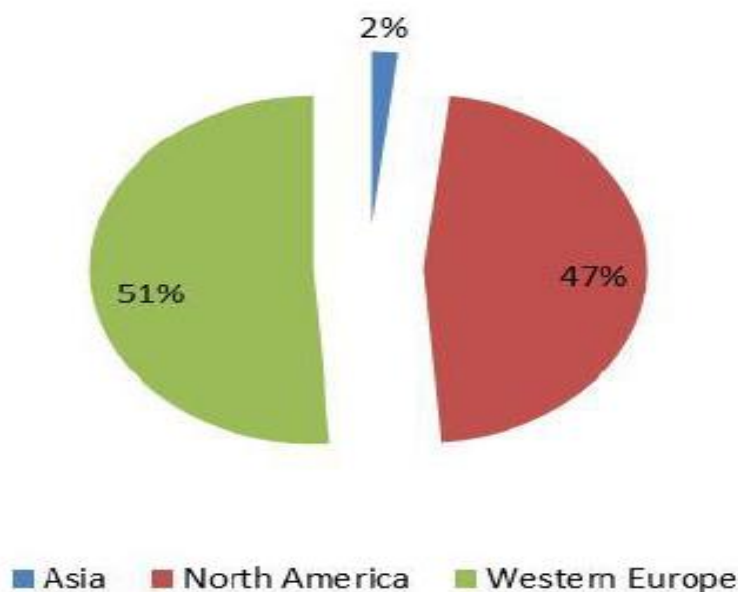
<sup>53</sup> Cinquantini, B., Primiceri, M.V. "La proprietà intellettuale e i brevetti", di Renzo Editore, 2009.

Nonostante la stipula di accordi vincolanti , alcune di queste informazioni possono essere catturate da concorrenti che commercializzano il prodotto in tempi più brevi, magari tralasciando finiture e funzioni novità del prodotto.<sup>54</sup>

## 2.2. - La situazione in Italia: problemi di rientro e prospettive di crescita.

Il gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-shoring, -formato da ricercatori delle Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia, in collaborazione con la Federazione Anie, ha svolto un'indagine sul *reshoring*, fenomeno che interessa con eguale intensità il Nord America (gli Stati Uniti in particolare) e l'Unione Europea. L'Italia è il secondo paese al mondo (dopo gli USA) e precede la Germania e la Gran Bretagna. Negli Stati Uniti è presente il 47% dei casi analizzati, seguito dall'Italia con il 21%, e la Germania con il 10%. In Europa l'Italia detiene quindi il primo posto con il 60% del totale delle operazioni di *backshoring*.

FIG. 18: *Distribuzione per paese di origine dell'azienda.*



Fonte: Uni CLUB MoRe back-reshoring.

<sup>54</sup> Kearney, A. T. "Making offshore decisions: AT Kearney's 2004 offshore location attractiveness index (AT Kearney Report). Chicago: AT Kearney." 2004.

FIG 19. Tabella dettagliata tenendo in considerazione il paese di origine e quello ospitante

Host Country	Home country																Total
	Europe											North A.		Asia			
	I	D	UK	F	NL	E	N	S	CH	FIN	SLO	USA	CDN	J	SK	Taiwan	
China	28	8	30	12	3	2	2		1			130	1	2	1	2	222
Asia (other than China)	12	6	1	3								22			1		45
Eastern Europe	22	10	3	5	4							1					45
Western Europe	13	9	1	1						1	1	5					31
Central & South America	1	5				1						11					18
North Africa & Middle East	1		2	2	1							1					7
Japan												3					3
North America	2	1										1					4
Oceania												1					1
Total	79	39	37	23	8	3	2	0	1	1	1	175	1	2	2	2	376
	194											176		6			

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-shoring Research Group

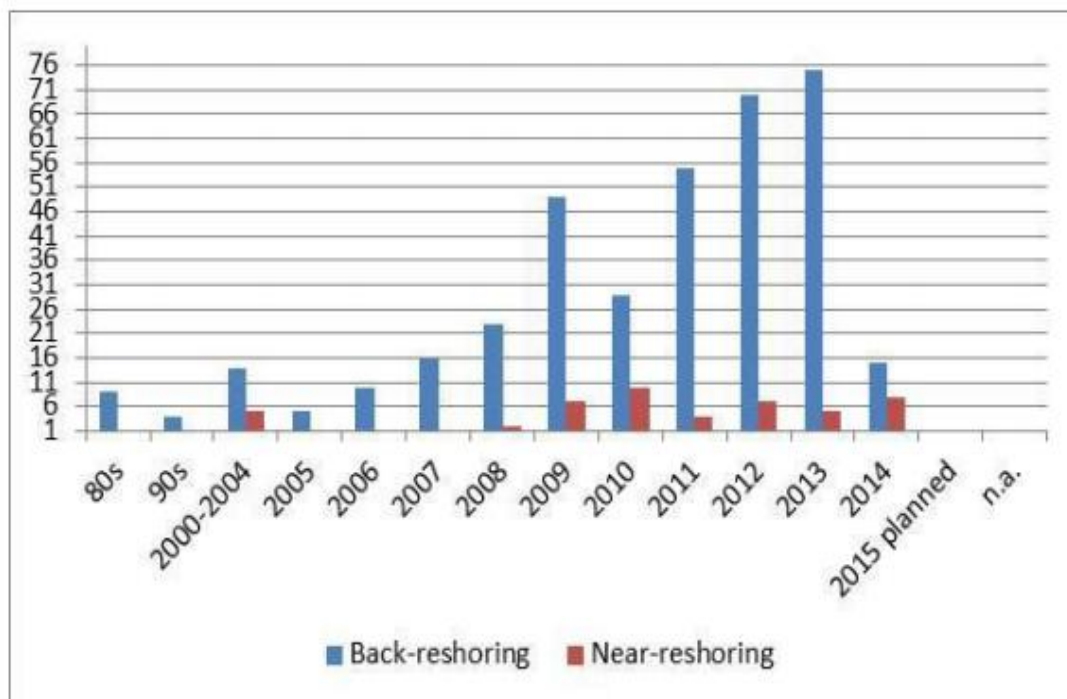
Questi risultati sono in linea con il peso delle industrie manifatturiere sull'intero sistema economico dei paesi analizzati. Infatti, l'economia manifatturiera degli USA è la più grande al mondo, la Germania e l'Italia sono rispettivamente la prima e la seconda manifattura più importante dell'Unione Europea.

Più in generale una classifica dei Paesi interessati dal *reshoring* vedrebbe al primo posto nell'abbandono la Cina con il 59% dei casi, seguita da altri paesi asiatici e dall' Europa dell'Est, entrambi con il 12% dei casi. Mentre le esperienze riguardanti l'Asia provengono in ugual misura da imprese americane ed europee, i casi di *reshoring* provenienti dall'Europa orientale riguardano esclusivamente aziende dell'Europa occidentale. In Italia sono 79 su 376 i casi censiti cui vanno aggiunti 12 casi di *near-shoring* con l'abbandono dei sistemi industriali economicamente più convenienti ma geograficamente troppo lontani, per ricollocarsi e riposizionarsi nei paesi più vicini al proprio d'origine.<sup>55</sup> Dieci dei dodici casi riguardano l'uscita da Paesi asiatici. Si tratta di un fenomeno di modeste proporzioni ma che segnala l'inversione di tendenza.

<sup>55</sup> www.ilsole24ore.com, Paolo Bricco, "Come si dice reshoring in italiano" 20 Giugno 2014

Il fenomeno, naturalmente, esiste già dagli anni '80 e '90 ma si va affermando soprattutto nell'attuale fase recessiva ed in specie nell'ultimo biennio, come da fig. 20.

FIG. 20: Analisi del periodo in cui è avvenuto il processo di reshoring



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-shoring Research Group.

Attraverso le politiche industriali di rimpatrio, possono individuarsi quattro tipologie di *reshoring*: 1) *"In house re-shoring"* in cui le attività manifatturiere precedentemente trasferite all'estero ma di proprietà dell'impresa, vengono svolte in strutture nazionali di proprietà della medesima impresa; 2) *"Outsourced re-shoring"* è il processo con il quale le attività prima svolte da fornitori esteri vengono affidate a fornitori nazionali; 3) *"Re-shoring for outsourcing"*: si tratta dell'operazione con la quale l'azienda affida la produzione a fornitori nazionali, produzione che prima era svolta in impianti esteri di proprietà della stessa e 4) *"Re-shoring for Insourcing"* dove le attività manifatturiere inizialmente svolte presso fornitori esteri vengono internalizzate in unità produttive domestiche di proprietà (fig. 21).<sup>56</sup> Una situazione simile a quella che ha consentito la coincidenza tra proprietà e bandiera del paese d'origine delle navi mercantili tramite il Registro internazionale che consente entro pochi vincoli l'utilizzo di manodopera straniera a basso costo. Il reshoring e l'impiego sottocosto di lavoratori stranieri rappresenta un'altra via da analizzare.

<sup>56</sup> Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G. A., "The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management*", 16 Aprile 2013.

FIG 21: *Tipologie di reshoring.*

		To: Onshore	
		In-House	Outsourced
From: Offshore	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for insourcing	Outsourced Reshoring

*Fonte:* “The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics ought to know and should do”, Gray et. al, 2013

Il processo di *reshoring* può essere meglio compreso analizzando preliminarmente il corrispondente processo *offshoring*. Esistono, infatti, diversi percorsi che un’azienda può intraprendere e questi dipendono dal motivo che inizialmente l’ha spinta a delocalizzarsi, dal periodo nel quale è avvenuta l’operazione e dal luogo di destino prescelto.<sup>57</sup> Anche l’analisi di Kinkel, basata sui dati raccolti dal *German Manufacturing Survey* del 2006, confermano le motivazioni che portano le aziende a rimpatriare, quali migliore qualità, flessibilità e capacità di rispettare le scadenze, minori costi di coordinamento e controllo e maggiore disponibilità di personale qualificato. Tra le cause che spingono al rientro anche qui figura il crescente costo del lavoro nei nodi offshore.<sup>58</sup>

Nello studio “Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence”, le quattro cause più citate che spingono le imprese occidentali a rientrare ( studio ripreso da Fratocchi e altri in linea con l’analisi di Kinkel) sono in primis i costi traslog e il costo del lavoro, seguiti dalla perdita di flessibilità in relazione al rispetto degli ordini d’acquisto, dalle penalizzazioni dovute al ritardo nelle consegne, dalla presenza di un ordine minimo di carico dei container, dagli alti livelli di scorte in magazzino, dalla scarsa reattività alle esigenze del cliente, dovuta alla separazione fisica tra le strutture d’ingegneria e quelle

<sup>57</sup> Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G. A., “The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management*”, 16 Aprile 2013.

<sup>58</sup> Kinkel, S., “Trends in production relocation and backshoring activities : Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & Production Management*”, 2011.

manifatturiere; la terza causa fa riferimento alle forniture da parte di terzi e non imprese direttamente controllate (vedi le attività trasferite in Cina). Come ultima motivazione gli incentivi al rientro e la maggiore flessibilità del mercato del lavoro. Come si vede, risulta un'ampia convergenza nei risultati delle analisi descritte.

Tutto ciò si somma al rischio politico/sociale, al rischio di cambio e alla mancanza di tecnici e personale qualificato.<sup>59</sup> La separazione tra le funzioni di Ricerca e Sviluppo e la necessità di tutelare l'innovazione, oltre alla debolezza della domanda locale, ha spinto ad esempio il Gruppo Fiamm a rimpatriare parte delle attività produttive. Fiamm è presente in 60 paesi con il 70% del fatturato all'estero, dispone di 14 stabilimenti (in Italia, Svizzera, Francia, USA, Repubblica Ceca, Brasile e Cina), di oltre 20 sedi commerciali e tecniche (tra cui Germania, Svizzera, Gran Bretagna, Repubblica Ceca, Slovacchia, Austria, Francia, USA, Spagna, Brasile, Giappone, Singapore, Corea, Malesia, Cina e Russia) e di una rete diffusa di importatori e distributori. Con oltre 3000 dipendenti Fiamm ha un fatturato di 560 milioni di euro.<sup>60</sup> In seguito alla decisione di delocalizzare la produzione in Repubblica Ceca e India, Fiamm decide, a partire dal Gennaio 2013, di ritornare nella sede centrale di Montecchio Maggiore, dopo quattro anni di inattività.

La presenza di sussidi ed incentivi al rientro, hanno determinato il rientro dell'azienda **Natuzzi**, la più grande azienda italiana nel settore dell'arredamento e leader mondiale nel segmento dei divani in pelle. La vendita dei prodotti avviene in 123 paesi in tutti i Continenti, mentre la produzione avviene tra Italia, Cina, Brasile e Romania.<sup>61</sup>

La Puglia e la Basilicata sono le uniche Regioni meridionali ad aver attivato strumenti per incentivare le imprese italiane ad investire nei rispettivi territori. Ma è il Piemonte la prima regione a sostenere il *reshoring* tramite la Finpiemonte S.p.A., società finanziaria pubblica a sostegno dello sviluppo e della competitività che agevola le storiche aziende piemontesi che decidono di rientrare e investire sul territorio. Gli ultimi bandi, lanciati a settembre 2013, prevedono la disponibilità di oltre 20 milioni di euro mobilitando Fondi Bei e del sistema bancario disponibili a tassi agevolati.

La prima motivazione che ha spinto le imprese italiane al rientro è stato il cosiddetto *made-in effect* (42% dei casi), cioè la sensibilità dei consumatori nei confronti della provenienza dei

---

<sup>59</sup> Fratocchi, L., Equizi, S., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., et al., "Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence". 15th International Academy of Management and Business (IAMB), 17-19 Aprile 2013. Lisbona.

<sup>60</sup> [www.fiamm.com/it/home/il-gruppo.aspx](http://www.fiamm.com/it/home/il-gruppo.aspx)

<sup>61</sup> [www.natuzzi.it](http://www.natuzzi.it)

beni (origine controllata). L'attenzione è rivolta soprattutto alla qualità in quanto il consumatore non si accontenta più del semplice *design* italiano o dell'assemblaggio in Italia, ma richiede sempre più spesso che il bene venga interamente prodotto in Italia. Questa attenzione è percepita allo stesso modo dai consumatori italiani e da quelli esteri che riconoscono un prodotto italiano come un prodotto di qualità superiore.<sup>62</sup>

E' emblematico il caso del brand "And Camicie" di origini venete, per anni prodotto in Cina per servire il mercato locale. Nel 2013 la svolta del colosso Wahaha Group che decide di aprire 20 nuovi centri commerciali in altrettante città cinesi dove è prevista anche la presenza di 20 negozi monomarca "And Camicie", con il vincolo che la produzione dei capi avvenga interamente in Italia. Oramai la nuova classe media cinese è disposta a pagare un prezzo più alto per un prodotto italiano, a patto che sia impeccabile e al 100% made in Italy. La produzione destinata al mercato cinese è stata dunque ritrasferita in Italia, mentre le restanti attività risultano ancora delocalizzate in Romania.<sup>63</sup> Anche i casi Azimut e Nannini sono testimonianze dell'importanza crescente del *Made in Italy* in tutto il mondo.

Il valore del *Made in Italy* è altresì rilevante per il brand Azimut-Benetti, che ha riposizionato parte della produzione in Italia dove si prevede un ulteriore investimento di 105 milioni di euro come il recente caso dell'industria del bianco nell'alto casertano con rilevanti investimenti esteri. Produrre interamente in Italia per vendere in Cina. È questa la sfida di Azimut-Benetti che crede sul *made in Italy*. Il gruppo nel 2013 ha fatturato 600 milioni di euro<sup>64</sup>.

L'azienda di pelletteria Nannini nasce nel 1945 e già a partire dagli anni '50, affidava i processi produttivi a terzisti, lavoratori familiari e artigiani. Se inizialmente il processo di *outsourcing* colpì l'area fiorentina, a partire dagli anni '90 la delocalizzazione si spinse fino all'Europa dell'Est. Viceversa di recente l'azienda ha deciso di rientrare intraprendendo un processo di *reshoring*. Sono state ricollocate le produzioni una volta dislocate nell'Europa dell'Est e la collezione primavera-estate 2014 è stata interamente prodotta in Italia con lo scopo di recuperare i tratti artigianali dei prodotti.

---

<sup>62</sup> Fratocchi, L., Equizi, S., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., et al., "Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence". 15th International Academy of Management and Business (IAMB), 17-19 Aprile 2013. Lisbona.

<sup>63</sup> [www.economyup.it](http://www.economyup.it), "Back in Italy, 10 aziende che tornano in Italia", 16 Aprile 2014.

<sup>64</sup> [www.archivistorico.corriere.it](http://www.archivistorico.corriere.it), "Azimut naviga verso la Cina, la nautica riparte e guarda le potenzialità dell'Asia". 7 Aprile 2014.

Allora, oltre al *made-in effect*, lo scarso livello di qualità delle produzioni *offshore* costituisce la seconda ragione del rientro in Italia (24%) come segnalato dal citato Kinkel che lega il livello della qualità agli effetti della crisi finanziaria dal 2008.<sup>65</sup>

Da non trascurare inoltre la maggiore attenzione alle aspettative dei consumatori (21% della cause di rientro) che riguardano soprattutto la personalizzazione del prodotto, esclusivo e personalizzato per il quale si è disposti a spendere di più. È il caso dell'azienda Piquadro che cura particolarmente la personalizzazione del prodotto. Nato nel 1998 il marchio Piquadro (P al quadrato, che associa la P di Palmieri alla P di Pelletteria), avvia dal 2004 un processo di internazionalizzazione con l'apertura negozi in tutto il mondo<sup>66</sup> ad esso fa seguito la decisione di delocalizzare la produzione, scegliendo l'area di Shenzhen (Cina) attraverso una partnership del 50% con un produttore di Hong Kong. Con un fatturato di circa 60 milioni di euro, Piquadro realizza l'80% della sua produzione in Cina e solo il 20% in Italia.<sup>67</sup>

Negli ultimi tre anni nel settore della pelletteria, come in quello dell'abbigliamento di lusso, i costi della manodopera cinese sono aumentati del 58% rendendo meno conveniente la produzione. Se dieci anni fa il costo della manodopera cinese era solo un decimo di quello della manodopera italiana, ora la differenza si è ridotta intorno al 30% e il divario si attenua ancora. Per porvi rimedio la soluzione sembrerebbe il *salto* verso paesi prossimi con costi minori come Bangladesh e Vietnam, ma le problematiche gestionali e la complessità delle filiere traslog e industriali importanti e difficili da governare, determinano un ripensamento della siffatta soluzione<sup>68</sup>.

Le aziende che hanno operato una strategia di *reshoring*, principalmente legata al valore aggiunto del "*made in Italy*", chiedono una legislazione rinnovata in tema di certificazione di origine delle produzioni, che porterebbe ad una maggiore tutela del "*made in Italy*".<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Fratocchi, L., Equizi, S., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., et al. "Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence". 15th International Academy of Management and Business (IAMB), 17-19 Aprile 2013. Lisbona.

<sup>66</sup> [www.piquadro.com](http://www.piquadro.com)

<sup>67</sup> [www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it), "Piquadro torna al made in Italy «Cina? No, meglio la Toscana»", 9 Gennaio 2013.

<sup>68</sup> [www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it), "Piquadro torna al made in Italy «Cina? No, meglio la Toscana»", 9 Gennaio 2013.

<sup>69</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), "Indagine esplorativa sulle strategie di (ri)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano"

### 2.3 Oltre il rientro delle filiere.

Il paradosso macroeconomico cui si è assistito negli ultimi anni, e cioè di una crescita delle esportazioni del *made in Italy* e di una contemporanea flessione dell'occupazione, della domanda interna, degli investimenti, del PIL e della produzione industriale, è il problema principalmente dell'economia italiana e del suo Mezzogiorno. Gli investimenti italiani all'estero hanno prodotto reddito all'industria italiana, ma non hanno contribuito alla crescita della domanda interna che, in presenza di un sensibile calo dell'occupazione, si è ridotta sensibilmente.

E' noto che nell'economia classica la localizzazione produttiva dipende dal costo del trasporto rispetto al peso della merce. Oggi, invece, le scelte localizzative, o i nuovi posizionamenti spaziali, dipendono dall'efficienza logistica delle reti, dalle agevolazioni fiscali e dal minor costo dei fattori, lavoro ed energia tra tutti.<sup>70</sup>

Un ruolo strategico nella rilocalizzazione delle imprese è svolto dal trasporto marittimo, necessario per ottimizzare le distanze, e dalla logistica necessaria ad ottimizzare i tempi nei processi industriali scomponibili in più fasi separate sul piano spaziale. Per sostenere un corretto processo di internazionalizzazione dell'economia italiana si riterrebbe necessario, da un lato, attivare dei "dissuasori" con strumenti di controllo e regolazione soprattutto per i beni più diffusi, come abbigliamento, elettrodomestici, e controllare meglio i mercati del falso *made in Italy* e, dall'altro, puntare sui retroporti attrezzati, quali calamite di investimenti, per le attività logistiche volte all'export, puntando al rientro delle filiere del *made in Italy*, anche se solo parzialmente.

Inoltre si potrebbe far ricorso a strumenti normativi che prevedano l'obbligo per le imprese che decidono di trasferire all'estero le produzioni di mantenere in servizio i lavoratori lasciati in Italia, almeno per il tempo necessario a trovare nuova occupazione (disincentivo all'uscita) . Si pensi alle realtà in cui l'imprenditore non tiene conto del danno sociale in termini di esternalità negative e dell'impegno finanziario dello Stato attraverso l'erogazione della Cassa integrazione in deroga.<sup>71</sup>

In particolare il seguente schema illustra la situazione dell'economia meridionale con riferimento alle attività industriali in un'ottica di logistica economica (FIG.22).

---

<sup>70</sup> Forte E., "La rivoluzione logistica", Quaderni SVIMEZ, 2014.

<sup>71</sup> Forte E., "La rivoluzione logistica", Quaderni SVIMEZ, 2014.

Fig.22

**Logistica e politiche di crescita regionale nel Mezzogiorno**

- a) Rientro parziale e/o totale delle filiere come strategia di “re-shoring” (ovvero di parti di processi industriali già delocalizzati).
- b) Sviluppo di attività di logistica a valore orientata all’exportazione prevalentemente via mare di produzioni di eccellenza locali e regionali (modello delle Filiere Territoriali Logistiche).
- c) Sviluppo di attività di logistica avanzata nei processi di “perfezionamento attivo” di beni intermedi facenti parte di “global value chains” (modello IM-RIEM con prevalente importazione e riesportazione via mare in attività di finissaggio-valore).
- d) Rafforzamento dei legami strategici tra innovazione tecnologica e produzione di beni e servizi con attuazione di forme di protezione legale efficaci a tutela della innovazione e della produzione «made in Italy» (vedi paradosso degli EAU).
- e) Attrazione di investimenti in servizi innovativi attuati da investitori nazionali ed esteri in ambiti retroportuali a fiscalità e condizioni occupazionali di vantaggio (Zone Economiche Speciali).

10

Le attività logistiche sono divenute fonte di ricchezza a livello microeconomico-aziendale, e macroeconomico-territoriale. Esse, infatti, rappresentano un fattore determinante dell’organizzazione del territorio al fine della localizzazione di nuove aziende. L’integrazione tra logistica e territorio che ha suscitato l’interesse del mondo scientifico, ha portato all’elaborazione di una definizione di logistica territoriale, quale “l’insieme dei processi di pianificazione, realizzazione, regolamentazione, coordinamento, promozione di infrastrutture e attività logistiche e di trasporto che consentono l’ordinato dispiegarsi dei flussi di persone, merci e informazioni in un determinato ambito geografico, al fine di renderlo coeso e aperto, migliorando l’accesso a beni, servizi, persone e luoghi sia all’interno che all’esterno del territorio stesso e viceversa, nonché rinnovando le risorse disponibili”.<sup>72</sup>

Lo schema seguente illustra le politiche di crescita regionale tramite incentivi al rientro nelle Regioni meridionali italiane come dallo schema in FIG 23:

---

<sup>72</sup> [www.trail.unicocamere.it](http://www.trail.unicocamere.it), La logistica e l’intermodalità.

Fig. 23

## Attrazione di attività logistiche nei porti del Mezzogiorno

### Azioni di policy portuale

- Collaborazione operativa ed economica della *community portuale* sfruttando la presenza e le potenzialità della grande industria armatoriale italiana con prevalenza al Sud nella evoluzione dei flussi marittimi internazionali interessanti l'Italia.
- Sviluppo del ruolo di *hub-valore* delle reti/rotte mediterranee per l'integrazione commerciale ed economica dell'intero bacino (dal Mar Nero, al Medio Oriente, al Nord Africa ed all'Europa Mediterranea).
- Consolidare lo spostamento del baricentro dei flussi dal northern al southern range ed in tale quadro verificare la fattibilità economica del progetto della linea Torino-Lione, tenuto conto della incompatibilità storica tra alta velocità per pax e alta capacità per merci.
- Incentivare le aggregazioni tra imprese per meglio sfruttare le economie di scala.
- Favorire forme associative, consorzi e cooperative tra operatori pubblici e/o privati della logistica e della produzione (Porti, Interporti, Aeroporti, Distretti industriali, Aree di Sviluppo Industriale, ecc.).

13

Al fine di creare valore per l'economia locale è necessario, infatti, disporre di sistemi di trasporto e *network* efficienti, tali da raggiungere modelli di sviluppo che siano basati sulla realizzazione di veri e propri "distretti logistici" o distripark che localizzino competenze, sviluppino relazioni e forniscano servizi avanzati materiali e immateriali sia all'imprenditoria locale che a operatori esterni anche a livello internazionale.

La logistica, intesa non più come pianificazione dei costi di trasporto, fornitura e distribuzione, ma come leva strategica per affrontare il mercato è quindi un settore strategico per la competitività di un territorio nelle sue attività produttive. In Italia, e ancor più nel resto d'Europa, l'incidenza della logistica sulla formazione del PIL è cresciuta senza soluzione di continuità anche negli ultimi anni caratterizzati dalla recessione economica con la nascita di nuovi flussi e nuove categorie di costo per le principali filiere industriali.<sup>73</sup>

Essendo la logistica fattore di competitività per le imprese, la sua incidenza sul fatturato industriale, costituisce un indicatore di efficienza. In Italia il peso della logistica sul fatturato è tuttavia più alto della media europea, e ciò si traduce in un extra costo di filiera nuocendo così alla competitività dei prodotti. Il costo della logistica in Italia, rispetto alla media europea, è maggiore dell'11 %, stimato<sup>74</sup> al 2014 in oltre 40 miliardi, ben al di sopra del saldo negativo di circa 8 miliardi della Bilancia dei Trasporti quale posta passiva della Bilancia dei Pagamenti.

Peraltro, la struttura industriale della logistica in Italia vede la presenza oceanica di piccole e medie imprese che causano una frammentazione dei network logistici, cui si contrappone la

---

<sup>73</sup> Centro studi di conferenza, 2011

<sup>74</sup> Giachino B., "Introduzione al piano nazionale della logistica 2012-2020".

presenza di poche grandi compagnie di logistica quali la tedesca DHL e la TNT che trasferiscono ricchezza all'estero. Il tessuto imprenditoriale italiano, composto da circa il 97% da piccole e medie imprese, non attribuisce alla logistica il dovuto valore strategico in quanto solo il 15% delle imprese italiane esternalizza le attività di logistica, contro il 40% delle imprese inglesi e il 30% di quelle francesi.<sup>75</sup>

La bassa cultura logistica italiana, soprattutto nel settore formativo e distributivo, costituisce un aspetto negativo soprattutto per quelle aziende che vendono prodotti all'estero.<sup>76</sup> Alcuni studi dimostrano che il 75% delle aziende italiane esporta "franco fabbrica"<sup>77</sup>, disinteressandosi e rinunciando ai benefici del controllo della filiera traslog nella clausola Incoterm del Franco Destino all'estero.

L'uso generalizzato della clausola di resa Franco Fabbrica o Ex Work, compromette lo sviluppo di un mercato logistico nazionale, in quanto l'onere del trasferimento della merce dalla fabbrica a destino ricade sul cliente che sceglierà preferibilmente i propri vettori nazionali. Si va finalmente affermando, sia pur lentamente nelle imprese, la consapevolezza che la gestione dell'intero processo logistico che giunga sino al cliente costituisce un fattore di competitività e non più solo di costo. Il cliente, infatti, non considera più come solo *driver* di scelta il prezzo ma un insieme di fattori quali la qualità costante, la tempestività delle spedizioni, la consegna *door to door*, la fornitura personalizzata, l'affidabilità delle garanzie e la qualità dei servizi post vendita.

Il ruolo di traino della logistica nello sviluppo di un sistema economico è illustrato compiutamente dagli studi della Banca Mondiale, secondo i quali, a parità di reddito pro capite, "i paesi con una maggiore prestazione logistica raggiungono una maggiore crescita nella misura dell'1% del PIL e del 2% nel commercio".<sup>78</sup> I Paesi che hanno raggiunto più PIL dispongono tutti di una logistica efficiente che rende non solo competitivo il sistema economico e produttivo, ma viene considerata essa stessa come driver di sviluppo.

---

<sup>75</sup> Re L., 2009

<sup>76</sup> Montecamozzo C.F., 2009.

<sup>77</sup> Nel termine "FRANCO FABBRICA" il venditore adempie l'obbligo di consegna col mettere la merce a disposizione del compratore nei propri locali (quali ad esempio stabilimento, fabbrica, deposito etc.). Salvo diverso accordo da inserire con patto esplicito fra le parti, il venditore non è tenuto né a sdoganare la merce per l'esportazione, né a caricarla sul mezzo di trasporto fornito dal compratore. Il compratore deve quindi sopportare tutte le spese e i rischi per portare la merce dai locali del venditore alla località di destinazione desiderata. Questo *incoterm* comporta per il venditore il minimo livello di obblighi.

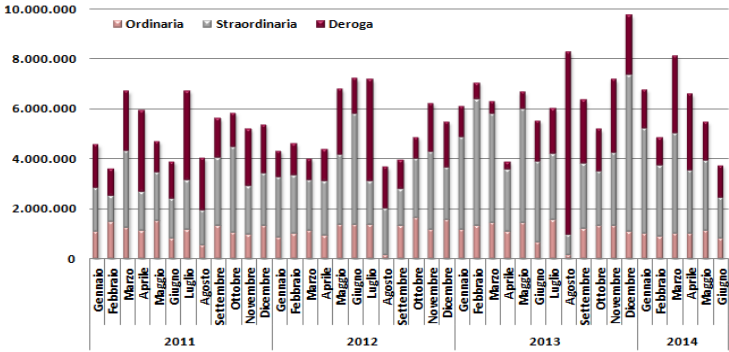
<sup>78</sup> Piano Nazionale della Logistica 2012-2020.

La Germania, ad esempio, è diventata un *hub* indispensabile per l'Europa, grazie alla realizzazione del nuovo porto di Amburgo e del nuovo aeroporto di Francoforte, in seguito ad un impegno considerevole investito nella logistica. Mentre in Germania la logistica è il terzo settore che crea posti di lavoro, contando 2.6 milioni di addetti, l'Italia riesce ad occuparne meno di un milione, nonostante le migliori opportunità logistiche offerte alla posizione geografica.

Il ruolo naturale dell'Italia come potenziale piattaforma logistica continentale può realizzarsi grazie alla posizione strategica che riveste nel Mediterraneo, che non è più solo ponte tra l'Europa, l'Africa settentrionale e l'Oriente, ma anche nodo di scambio dei flussi commerciali da e per una vastissima area in piena espansione economica, che va dal sub-continente indiano all'Estremo Oriente.

Se l'Italia avrà la capacità di offrire infrastrutture e servizi traslog efficienti, opportunità ubicazionali nei retroporti per la manipolazione di merci e semilavorati prima del loro trasferimento ai mercati finali di consumo, sarà possibile sfruttare questa grande opportunità di sviluppo a partire dal Mezzogiorno. Per la bonifica e idoneizzazione dei retro porti in poli logistici, da ricavare dal dismesso industriale prossimo ai porti, si potrebbe sfruttare la forza lavoro di alcuni settori, edilizia in primis, attualmente mantenuti con la Cassa Integrazione in Deroga. In tal modo di fatto il costo pubblico delle bonifiche retro portuali, in particolare del lavoro sarebbe del solo 20% ( il resto sarebbe una compensazione del costo attuale della cig in deroga che verrebbe trasformata in salario) con enormi vantaggi, immediati, dovuti all'aumento del reddito disponibile dei lavoratori che accrescerebbe le entrate fiscali della PA e attiverrebbe effetti moltiplicativi sul prodotto indotti dalla maggior domanda di beni di consumo. E con l'ultimazione delle opere e l'attivazione delle infrastrutture attraverso le attività produttive che si potrebbero insediare nell'area attiverrebbero gli investimenti e l'occupazione e infine l'export.. Un'idea del risparmio di spesa della Cig e del potenziale mercato che si potrebbe attivare è fornita dalle cifre sulla gestione della Cig in deroga illustrata nelle figg. 24,25,e 26.

### Focus sulla CIG in deroga in alcune regioni del Mezzogiorno. Campania: ore di CIG autorizzate per tipologia di intervento 2011-2014



### Focus sulla CIG in deroga in alcune regioni del Mezzogiorno. Sicilia: ore di CIG autorizzate per tipologia di intervento 2011-2014

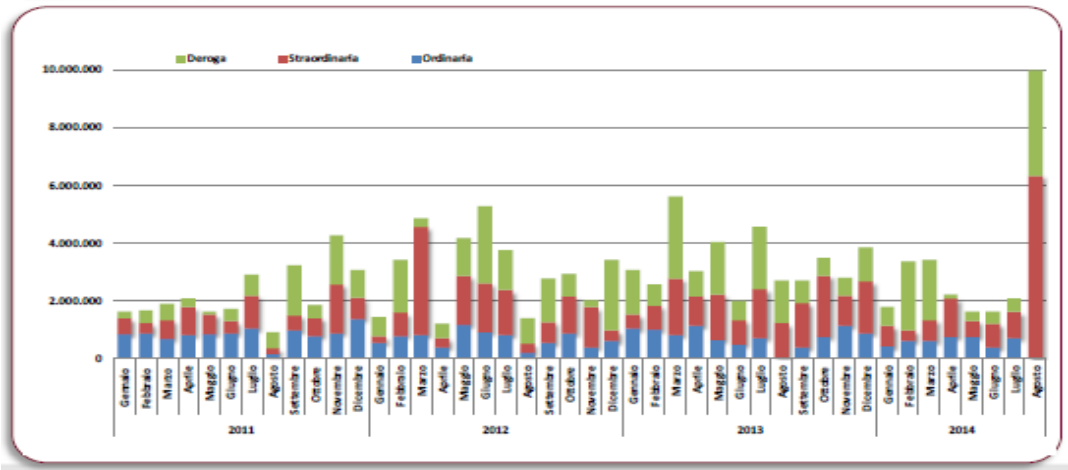
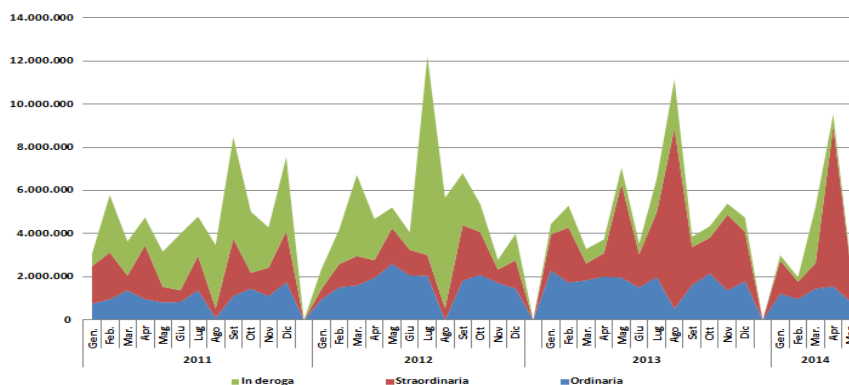


fig. 24

### Focus sulla CIG in deroga in alcune regioni del Mezzogiorno. Puglia: ore di CIG autorizzate per tipologia di intervento 2011-2014



16

Fig. 25

Pertanto, soprattutto per l'area meridionale, un progetto organico e strutturato che preveda il recupero delle aree industriali dismesse in ambiti retro portuali, la loro idoneizzazione e trasformazione in strutture logistiche, potrebbe costituire un formidabile driver di sviluppo dell'economia locale, e più in generale nazionale. Un primo vantaggio di questa operazione sarebbe di natura finanziaria immobiliare data dall'elevato valore degli immobili una volta recuperati; un secondo vantaggio attiene alla dimensione sociale dell'iniziativa che potrebbe prevedere il coinvolgimento delle maestranze in cassa integrazione, ciò arrecherebbe un sollievo apprezzabile per i cassintegrati che riceverebbero un salario pieno, e lo Stato non solo risparmierebbe gli oneri sociali ma accrescerebbe le entrate fiscali derivanti dal maggior reddito disponibile.

La disponibilità di aree retro portuali logisticizzate (Napoli, Taranto, Catania, Cagliari, Bari, ecc.) che potrebbero ospitare attività manifatturiere coinvolte in operazioni di reshoring ma anche operazioni green field stimulate con opportune misure fiscali, come le ZES (Zone Economiche Speciali) da attivare con leggi italiane di concerto con l'UE. L'opportunità offerta dall'indubbio vantaggio geografico rischia di essere sprecata a favore di corridoi concorrenti, come quello Balcanico e Iberico, se non si interverrà in tempo correggendo le incongruenze e le

debolezze del sistema infrastrutturale, mettendo così il Paese al centro dell'interconnessione dell'Europa con i grandi flussi commerciali che gravitano sul Mediterraneo.<sup>79</sup>

Si ritiene che per uscire dalla crisi economica attuale, un forte contributo potrebbe derivare dall'attuazione di politiche industriali che prevedano, come proposto dalla Svimez, la realizzazione di Filiera Territoriali Logistiche (FTL), una leva strategica in grado di accrescere la produttività del sistema-paese e dare una forte spinta alla ripresa dell'economia italiana.<sup>80</sup>

La filiera territoriale logistica presuppone l'esistenza di un'Area Vasta che abbia uno sbocco sul mare, come un porto commerciale sia rinfusiero che per merci varie e unitizzate, con spazi retro portuali e attività economiche che abbiano un forte orientamento alle esportazioni.

Queste attività economiche presenti nell'Area Vasta potrebbero godere di grandi vantaggi se solo le aree prossime ai porti, attualmente degradate<sup>81</sup>, fossero "idoneizzate" a retroporti, anche nella funzione più evoluta di *distripark*, oppure semplicemente come aree di stoccaggio, parcheggi, servizi complementari alle attività terminali portuali, etc., cioè ambiti attrezzati dal punto di vista infrastrutturale e collegati alle attività economiche presenti nel territorio.<sup>82</sup>

Investire in porti, retroporti, *inland terminal* e filiere produttive d'eccellenza, permette di condividere servizi logistici fra le imprese presenti sul territorio, attirando così investimenti e traffici internazionali, creando nuova imprenditorialità legata al settore della logistica e sfruttando soprattutto il vantaggio competitivo offerto dalla posizione geografica.

L'obiettivo deve essere quello di spingere al massimo le esportazioni dei prodotti d'eccellenza, puntando anche sui canali dell'importazione e della lavorazione a valore di beni intermedi, per la successiva riesportazione di prodotti finiti, con politiche volte alla tutela del marchio. Uno strumento sicuramente attrattivo per imprenditori e gestori di servizi logistici sarebbe la presenza di aree defiscalizzate, Zone franche o Zone economiche speciali.

La realizzazione delle FTL comporterebbe una valida opportunità per il recupero di quelle zone industriali ormai dismesse, che sono presenti nelle vicinanze dei porti di antico impianto del Mezzogiorno. Queste aree sarebbero destinate, come detto prima, alla realizzazione di aree retroportuali, rivolte ad imprese operanti nel settore della logistica, che attuano operazioni di *import-export*.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Confindustria, "Logistica per crescere. Proposte, analisi ed approfondimenti del Progetto Logistica di Confindustria e del suo Sistema Associativo", 2006.

<sup>80</sup> Forte E., "La rivoluzione logistica", Quaderni SVIMEZ, 2014.

<sup>81</sup> Si pensi alla zona di Napoli limitrofa al porto.

<sup>82</sup> Atto Parlamentare, Camera Dei Deputati, Seduta Marzo 2012, "Atti di controllo e di indirizzo".

<sup>83</sup> Forte E., "La rivoluzione logistica", Quaderni SVIMEZ, 2014.

Lo studio della SVIMEZ<sup>84</sup> ha individuato, in via generale, quelle aree che mostrano notevoli potenziali di sviluppo con la trasformazione in Filiere territoriali logistiche. Le Aree vaste individuate, con riferimento all'intero territorio meridionale, sono: Abruzzo meridionale (Pescara-Chieti); Basso Lazio ed alto casertano (Latina-Caserta); Torrese-Stabiese e Nocerino-Sarnese (Napoli-Salerno); Pugliese (Bari-Taranto-Brindisi); Piana di Sibari e matapontino (Cosenza-Matera); Sicilia orientale (Catania-Messina); Sicilia occidentale (Palermo-Trapani); Sardegna settentrionale (Sassari-Olbia); Sardegna meridionale (Cagliari-Iglesias).

Queste aree sono accomunate da alcuni importanti potenziali di sviluppo che dovrebbero essere oggetto di specifiche politiche di intervento per poter migliorare le prestazioni logistiche del territorio tramite: presenza di porti anche minori e meno congestionati, di aree retroportuali e di *inland terminal*; sufficiente dotazione infrastrutturale di trasporto multimodale terrestre; buona accessibilità interna e possibilità di inserimento in reti di trasporto internazionali (principalmente marittime); presenza di filiere produttive di eccellenza orientate all'esportazione; possibilità di fruire di agevolazioni speciali e incentivi per l'insediamento di attività logistiche; esistenza di contesti deindustrializzati da riqualificare, aree dismesse, in senso produttivo per aumentare l'occupazione.<sup>85</sup>

La Filiera territoriale logistica è composta da una serie di infrastrutture di trasporto e di strutture logistiche concatenate funzionalmente in modo omogeneo e destinate ad assumere un ruolo specifico logistico a beneficio dello sviluppo economico e sociale complessivo.

Dei risultati positivi sarebbero raggiungibili adottando misure di fiscalità di vantaggio per il Sud, tali da compensare gli svantaggi pregressi. Si vedano gli esempi di Gioia Tauro, con l'adozione di una Zona economica speciale e dell'interporto di Nola, con un'iniziativa analoga. Questo, però, comporta un ruolo attivo della *governance*, e nello specifico delle singole Istituzioni (Comuni, aree metropolitane e regioni), che devono assumere delle iniziative normative volte a istituire zone defiscalizzate, soprattutto nelle zone caratterizzate da "modelli di interscambio estero IM-RIEM, cioè attività di importazione via mare di materie prime, semilavorati e prodotti intermedi, per una successiva sequenza logistica e quindi di riesportazione via mare di prodotti finiti e intermedi che presentano un incremento di valore dovuto alle attività di assemblaggio, finissaggio, consolidamento, etichettatura, confezionamento e altro".<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Bagnoli R., "Export mai così alto dal 2012", Corriere della Sera, 17 Gennaio 2013.

<sup>85</sup> SVIMEZ, "Rapporto 2012 sull'economia del Mezzogiorno".

<sup>86</sup> Forte E., "La rivoluzione logistica", Quaderni SVIMEZ, 2014.

Ad esempio, nella Regione Campania una delle risorse principali in grado di generare valore e occupazione è l'economia del mare. La presenza di produzioni locali d'eccellenza, l'attrazione di flussi in entrata via mare di materie prime, semilavorati e beni intermedi prodotti in diverse aree del mondo, per poi essere trasformati in beni di maggior valore, attraverso processi innovativi e successivamente riesportati via mare, rendono la Regione un punto nevralgico per la realizzazione di un modello di sviluppo basato sulle FTL. I nodi infrastrutturali presenti al Sud dovrebbero evolvere verso la dimensione di aree logistiche di transito produttivo delle merci, come accade in Olanda, localizzate e organizzate sul territorio per funzioni gerarchiche, delle vere e proprie piattaforme logistiche che permettano di creare valore e lasciarlo sul territorio, traducendosi in occupazione, reddito e ricchezza per la collettività.<sup>87</sup>

In conclusione lo schema seguente (FIG. 27) sintetizza quanto sopra descritto.

Fig. 27

### **Cassa integrazione in deroga nel settore dell'edilizia**

I dati confermano (con riferimento al periodo 2012-2014) la crescita esponenziale delle ore di cassa integrazione in deroga del settore edile che passano a livello nazionale dal 4% sul totale dell'anno 2012 al 6% del 2013 per finire a oltre l'8,3% del 2014. Recentemente risultano finalmente in recupero le ore della CIG in deroga, a conferma della lieve ma sicura ripresa dell'economia italiana.....ma il Mezzogiorno ancora stagna.

Un approccio Keynesiano alle politiche del lavoro indica le soluzioni opportune capaci di concorrere al superamento della crisi ..... speriamo che sia una strategia anche secondo il nostro....Matteo!

#### **In conclusione: dove trovare le risorse?**

- a) Banche e istituzioni finanziarie europee nelle politiche di uscita dal rigorismo
- b) Risorse finanziarie comunitarie al sistema creditizio interno
- c) Risorse private interne e internazionali (fondi sovrani)

17

### *Bibliografia*

Amity M. e Shang-Jin Wei, "Fear of Outsourcing : Is it Justified?", NBER Working Paper 10808, National Bureau of Economic Research, Inc.

Antonini, L., Di Vico, D., Fittipaldi, E., Fortis, M., Lombardi, G., Curzio, A. Q., ... & Vittadini, G., "Un'io" per lo sviluppo", Bur., 2012.

Baeonchelli G., "La delocalizzazione produttiva nei mercati internazionali: dagli IDE agli offshoring", Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

---

<sup>87</sup> Piano Nazionale della Logistica 2012-2020.

- Becchetti L., Paganetto L., "Globalizzazione, Rivoluzione Tecnologica e Commercio Internazionale: le nuove sfide", presentato alla Conferenza Annuale della Società Italiana degli Economisti, Roma, 2001.
- Bhagwati, "*Elogio della globalizzazione*", Laterza, 2005.
- Bonaglia F., Goldstein A., "Globalizzazione e sviluppo. Due concetti inconciliabili? Quattro luoghi comuni da sfatare", IL MULINO, 2003.
- Bravard J.L., Morgan R., "I vantaggi dell'outsourcing", FT Prentice Hall, 2007.
- Caroli M., "Economia e gestione delle imprese internazionali", McGraw-Hill, 2008.
- Caroli M.G., "Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata", Franco Angeli, 2000.
- Castellani, D. "L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico", Università degli studi di Perugia.
- Cinquantini, B., Primiceri, M.V. "La proprietà intellettuale e i brevetti", di Renzo Editore, 2009
- Corò G., Micelli S., "I nuovi distretti produttivi: innovazione internazionalizzazione e competitività dei territori", Marsilio, Venezia, 2006.
- De Benedictis L., HelgR., "Globalizzazione", in Rivista di Politica economica, 2002.
- De silvestri M., "Globalizzazione economica e sviluppo diseguale", 2012.
- Forte E., "La rivoluzione logistica", Quaderni SVIMEZ, 2014.
- Forte, Ennio, "Logistica Economica e strumenti di analisi: obiettivi e condizioni per l'ottimo" Polidori G., Musso E., Marcucci E., a cura di, I trasporti e l'Europa. Politiche, infrastrutture, concorrenza, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Forte, Ennio. "Logistica economica: globalizzazione ed urbanizzazione." G. Borruso e G. Polidori, a cura di, Riequilibrio e integrazione modale nel trasporto delle merci in Italia: attori e casi di studio, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Forte E., Siviero L., "Metodologie di valutazione dei potenziali di sviluppo logistico-economico del territorio: il modello ACIT, Working Papers, SIET, XI Riunione Scientifica, Trieste, 2009.
- Forte E., "Nuove strategie di crescita per il Mezzogiorno nelle relazioni intermediterranee: la leva dello SSS e della logistica a valore". Srm, Gianni Editore, 2013
- Forte E., "Trasporti logistica economica", Cedam, 2008.
- Fratocchi, L., Equizi, S., Nassimbeni, G., Sartor, M., Ancarani, A., Di Mauro, C., et al. .Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidence. 15th International Academy of Management and Business (IAMB), 17-19 Aprile 2013. Lisbona.

- Gallino L, "Globalizzazione e diseguaglianze", GLF editori Laterza, 2000.
- Gallino L., "Disuguaglianze globali", in *Il Dubbio 2000*, Globalizzazione e disuguaglianze, Editori Laterza.
- Giachino B., "Introduzione al piano nazionale della logistica 2012-2020".
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G. A., "The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to Know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management*", 16 Aprile 2013.
- Kearney A. T. "Making offshore decisions: AT Kearney's 2004 offshore location attractiveness index (AT Kearney Report). Chicago: AT Kearney." 2004.
- Kearney A.T., "Scenario della logistica in Italia: sintesi ed evidenze", 2010.
- Khorm, "Ripensare la globalizzazione", Baldini e Castoldi Editore, 2003.
- Kinkel, S., "Trends in production relocation and back shoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & Production Management*", 2011.
- Mankiw G., Swagel P., *The Politics and Economics of Offshore Outsourcing*, Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper n. 2120, 2006.
- Marianna Belloc, *Teorie del commercio internazionale e istituzioni*, Slides 2005-2006.
- Mariotti I. - Piscitiello L., "L'impatto della delocalizzazione internazionale sul contesto d'origine: interpretare un fenomeno per leggere un' opportunità", in *UNIONCAMERE*, Rapporto UNIONCAMERE 2005, Franco Angeli, 2006.
- Ricciardi A., "Outsourcing strategico, Modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione", Franco Angeli, 2000.
- Rodrik D., "La globalizzazione intelligente", Laterza, 2011.
- Rodrik M., "The Globalization Paradox: Why Global Markets, States, and Democracy Can't Coexist", Oxford University Press, 2011.
- Sapelli G. "Antropologia della globalizzazione", Milano, Mondadori, 2002.
- Sciortino R., "Il dibattito sulla globalizzazione: dagli anni Novanta ai segnali di crisi", WorkingPaper, Torino.
- SRM, "Logistica e sviluppo economico. Scenari economici, analisi delle infrastrutture e prospettive di crescita", Gianni Editore, 2013.
- SVIMEZ, "Una politica di sviluppo del Sud per riprendere a crescere", Documento redatto e sottoscritto dalla SVIMEZ, e altri 24 istituti meridionalisti, 2013.

Targetti F., Fracasso A., " Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni",  
Francesco Brioschi Editore, 2008.

Zanovello R., "Distripark e retroportualità", [www.tarantoporto.com](http://www.tarantoporto.com)

## *Sitografia*

[www.alixpartners.com](http://www.alixpartners.com)

[www.archivioistorico.corriere.it](http://www.archivioistorico.corriere.it), “Azimut naviga verso la Cina, la nautica riparte e guarda le potenzialità dell’Asia”. 7 Aprile 2014.

[www.corriere.it](http://www.corriere.it), Bagnoli R., “Export mai così alto dal 2012”, 17 Gennaio 2013.

[www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it), “Piquadro torna al made in Italy «Cina? No, meglio la Toscana”.

[www.documenti.camera.it](http://www.documenti.camera.it), Atto Parlamentare, Camera Dei Deputati, Seduta Marzo 2012, “Atti di controllo e di indirizzo”.

[www.economist.com](http://www.economist.com), “Asian Labour Markets”, 27 Agosto 2011.

[www.economyup.it](http://www.economyup.it), “Back in Italy,10 aziende che tornano in Italia”, 16 Aprile 2014.

[www.economyup.it](http://www.economyup.it), Di Lucchio, M. Back in Italy,10 aziende che tornano in Italia., 16 Aprile 2014.

[www.eesc.europa.eu](http://www.eesc.europa.eu), Comitato Economico e Sociale Europeo, CESE, “Analisi settoriale delle delocalizzazioni: quadro fattuale di riferimento Relazione finale”, 19 maggio 2006.

[www.eesc.europa.eu](http://www.eesc.europa.eu), Comitato Economico e Sociale Europeo, CESE, Parere sul tema “L'integrazione del commercio mondiale e l'esternalizzazione. Come far fronte alle nuove sfide”, CCMI/043 Integrazione del commercio mondiale e esternalizzazione, Bruxelles, 26 settembre 2007.

[www.eticaeconomica.it](http://www.eticaeconomica.it), Campanella E., Ruta M..

[www.ferdinandotargetti.it/vgcf.htm](http://www.ferdinandotargetti.it/vgcf.htm), Targetti F., “I problemi lasciati aperti dalla globalizzazione e quelli aggravati dalla crisi finanziaria: per una governante dell’economia globale”.

[www.fiamm.com/it/home/il-gruppo.aspx](http://www.fiamm.com/it/home/il-gruppo.aspx)

[www.filas.it](http://www.filas.it), Osservatorio Filas su dati Unctad.

[www.filas.it](http://www.filas.it), Osservatorio Filas, “Delocalizzare: perché le imprese puntano sull’estero?”.

[www.filcacisl.it](http://www.filcacisl.it), “Natuzzi, firmato accordo storico per il gruppo Santeramo in Colle, 10 Ottobre 2013.

[www.i-csr.org](http://www.i-csr.org), Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese – ICSR, Italian Centre for Social Responsibility.

[www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it), “accordo di programma per il salotto”, 01 Febbraio 2013.

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), “Indagine esplorativa sulle strategie di (ri)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano”.

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Ganz, B., “Fiamm torna a investire nel sito storico di Vicenza”, 6 Dicembre 2012.

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Paolo Bricco, “Come si dice reshoring in italiano”, 20 Giugno 2014.

[www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it), “Natuzzi lascia la Romania: verso la riassunzione in Italia di 500 operai, i primi 120 da una newco”, 5 Maggio 2014.

[www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it), “Accordo di programma per il salotto”, 1 Febbraio 2013.

[www.lastampa.it](http://www.lastampa.it), “Azimut torna in Italia: Ma serve una fabbrica sul modello tedesco”, La “rivoluzione” di Avigliana, 1 Dicembre 2012.

[www.liuc.it](http://www.liuc.it), Confindustria, “Logistica per crescere. Proposte, analisi ed approfondimenti del Progetto Logistica di Confindustria e del suo Sistema Associativo”, 2006.

[www.liuc.it](http://www.liuc.it), Tajoli L., “Scambi internazionali e frammentazione internazionale della produzione”, 2002.

[www.logisticaeconomica.unina.it](http://www.logisticaeconomica.unina.it), Forte Ennio, “Trasporti internazionali, sistemi hub&spoke e trasversalità: opportunità e limiti per il sistema-paese Italia”.

[www.logisticaeconomica.it](http://www.logisticaeconomica.it)

[www.logisticamente.it](http://www.logisticamente.it)

[www.mit.gov.it](http://www.mit.gov.it), Piano Nazionale della Logistica 2012-2020.

[www.nannini.it](http://www.nannini.it)

[www.natuzzi.it](http://www.natuzzi.it)

[www.news.mipel.com](http://www.news.mipel.com), “Nannini torna al Made in Italy”.

[www.nuovafinanza.it](http://www.nuovafinanza.it), “Le borse di Nannini tornano made in Italy”, 11 Gennaio 2013.

[www.piquadro.com](http://www.piquadro.com)

[www.pmi.it](http://www.pmi.it)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), “Basta Cina e Romania, il made in Italy sta ritornando a casa”, 13 Aprile 2014.

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), Rampini F., “Globalizzazione, i vent’anni che sconvolsero il mondo”, 2003

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it), Rodrik D., “Il trilemma che imprigiona l’economia globale”, 2001.

[www.sviluppoeconomico.gov](http://www.sviluppoeconomico.gov), “Natuzzi, siglato al Mise un accordo di "svolta": ora si guarda al futuro”, 10 Ottobre 2013.

[www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it), “Natuzzi,passi avanti per il rientro di produzioni dalla Romania”, 26 Maggio 2014.

[www.svimez.info](http://www.svimez.info), SVIMEZ, “Rapporto 2012 sull’economia del Mezzogiorno”.

[www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

[www.trail.unicocamere.it](http://www.trail.unicocamere.it), La logistica e l’intermodalità.