

Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche[♦]

LUCIANO FRATOCCHI^{*} ALESSANDRO ANCARANI[•] PAOLO BARBIERI[▲] CARMELA DI MAURO^{*}
GUIDO NASSIMBENI^{**} MARCO SARTOR^{**} MATTEO VIGNOLI^{▲▲} ANDREA ZANONI^{**}

Abstract

Obiettivo del paper. Il paper si prefigge di inquadrare il fenomeno del back-reshoring manifatturiero - ovvero la rilocalizzazione nel paese di origine delle attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero - nell'ambito dei processi di internazionalizzazione dell'impresa.

Metodologia. L'approccio metodologico utilizzato è di tipo esplorativo, data la mancanza di una letteratura consolidata specifica. In particolare si è fatto ricorso a dati secondari raccolti in maniera originale attraverso una pluralità di fonti.

Risultati. È stata identificata una definizione operativa di back-reshoring inserendo tale fenomeno in un framework teorico rappresentativo del processo evolutivo di internazionalizzazione dell'impresa. Sulla base delle evidenze empiriche, sono state proposte delle direttrici di sviluppo per future attività di ricerca.

Implicazioni manageriali. Sono state evidenziate le conseguenze che il fenomeno può avere sulla competitività e le performance economica delle imprese che adottano strategie di reshoring.

Originalità e limiti della ricerca. Il principale elemento di originalità del lavoro è rappresentato dall'utilizzo di una metodologia di ricerca esplorativa che ha coniugato l'analisi della letteratura di International business e quella di Supply chain management con l'analisi di evidenze empiriche raccolte in maniera originaria. Le scelte metodologiche effettuate rappresentano anche il principale limite del contributo, le cui conclusioni non sono generalizzabili ma costituiscono la base per ulteriori approfondimenti del dibattito scientifico, per i quali si sono identificate delle specifiche direttrici.

Parole chiave: Back-shoring; Delocalizzazione; Internazionalizzazione; Off-shoring; Near-reshoring; Re-shoring

Objectives. The aim of the paper is to identify an operational definition for the back-reshoring and to characterize such an emerging phenomenon.

Methodology. We adopted an exploratory research methodology, which is useful to develop research hypotheses, even if obtained results are not generalizable to the population at large.

Findings. We offered a characterization of back-reshoring as part of the firm's internationalization process, identifying differences with other phenomena (de-internationalization, international divestment, return repatriation). We also summarized and evaluated the available empirical evidence on back-reshoring and extended it by presenting the findings of an extensive data collection of cases of back-reshoring.

Practical implications. We define specific elements characterizing the off-shoring and back-reshoring phenomena which support companies in their decisions regarding manufacturing activities' location.

Originality of the study. Originality and research limits are both related to the explorative research adopted methodology. More specifically, while this approach is useful to guide the development of research hypotheses, its results are not generalizable to the population at large.

Key words: Back-shoring; Relocation; Internationalization; Off-shoring; Near-reshoring; Re-shoring

[♦] Gli autori sono grati al Prof. Francesco Ciabuchi (Università di Uppsala, Svezia) e a due anonimi reviewer per i preziosi commenti ricevuti rispetto a precedenti versioni dell'articolo.

^{*} Associato di *Ingegneria economico-gestionale* - Università degli Studi de L'Aquila
e-mail: luciano.fratocchi@univaq.it

[•] Associato di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Catania
e-mail: aancaran@dica.unict.it

[▲] Ricercatore di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Bologna
e-mail: p.barbieri@unibo.it

^{*} Associato di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Catania
e-mail: cdimauro@unict.it

^{**} Ordinario di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Udine
e-mail: nassimbeni@uniud.it

^{**} Ricercatore di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Udine
e-mail: sartor1@uniud.it

^{▲▲} Ricercatore di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
e-mail: matteo.vignoli@unimore.it

^{**} Ordinario di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Bologna
e-mail: andrea.zanoni@unibo.it

1. Introduzione

Recentemente, si è andato accentuando l'interesse nei confronti delle iniziative di *back-reshoring* manifatturiero, ovvero quelle decisioni manageriali che prevedono il rientro nel paese di origine dell'azienda di attività di produzione precedentemente delocalizzate in paesi esteri, sia nella forma di produzione in stabilimenti di (totale/parziale) proprietà che di acquisto da fornitori locali. Imprese note - quali Apple, General Electric, Philips e Renault - ed una moltitudine di altre di minori dimensioni hanno deciso di riesaminare - e spesso modificare radicalmente - le precedenti scelte di *off-shoring*, soprattutto quelle relative a paesi a basso costo del lavoro. Queste decisioni sono state definite con una pluralità di termini, tra cui si rinvencono con maggiore frequenza: *back-shoring*, *reshoring*, *on-shoring* ed *in-shoring*.

Sempre più spesso apparsi contributi che analizzano il fenomeno in parola sia nella stampa specialistica di tipo economico (The Economist, 2013) che nei report di società di consulenza di direzione (Sirkin *et al.*, 2012). Recentemente, le Nazioni Unite hanno riconosciuto la rilevanza del *back-reshoring*, evidenziandone le implicazioni in termini di politiche economiche tese a favorirlo (UNCTAD, 2013). In tal senso va evidenziato che, in alcuni paesi occidentali, i *policy maker* hanno visto in questo tipo di decisioni aziendali un contributo - seppur parziale - alla diminuzione dei livelli occupazionali conseguente alla crisi globale. Significativo, in quest'ottica, è il caso degli USA (Guenther, 2012; Livesey, 2012), mentre l'UE si è accostata al tema solo recentemente nell'ambito delle politiche a supporto della re-industrializzazione del tessuto economico (si veda, tra gli altri, <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>). Nel mondo accademico, il *back-reshoring* è stato oggetto dell'interesse di alcuni autori (Holz, 2009; Kinkel e Maloca, 2009; Leibl *et al.*, 2011; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013; Dachs e Kinkel, 2013; Ellram, 2013; Gray *et al.*, 2013; Ellram *et al.*, 2013), anche se, ad oggi, non si ha ancora un quadro completo della reale dimensione del fenomeno, della sua estensione geografica e delle motivazioni che lo guidano. Le informazioni disponibili risultano spesso aneddotiche ed inadeguate a caratterizzazioni specifiche. La stessa definizione del fenomeno è ancora indefinita, così come il suo inquadramento nel più generale processo di internazionalizzazione delle imprese.

La scelta di concentrare l'attenzione sulla decisione di rilocalizzazione delle sole attività manifatturiere si giustifica per diverse ragioni. In primo luogo, perché le barriere all'uscita in questo tipo di attività sono maggiori rispetto a quelle che si rinvencono nel caso di aziende di servizi. Pertanto, la revisione dell'iniziale decisione di delocalizzazione si caratterizza per un livello di criticità e complessità assolutamente superiori. In secondo luogo, l'internazionalizzazione delle attività di servizio (call center in particolare) è stata spesso circoscritta a un numero limitato di paesi (l'India, in particolare), mentre l'internazionalizzazione della produzione ha riguardato uno spettro assai più ampio di aree geografiche. In terzo luogo, almeno per quanto concerne l'Europa, le imprese manifatturiere hanno spesso fatto ricorso a politiche di approvvigionamento alla scala internazionale rivolte a fornitori esterni (Alajääskö, 2009).

Il primo contributo che il paper intende offrire è proprio quello di concettualizzare il *back-reshoring* come una fase del più complessivo processo di internazionalizzazione d'impresa, identificandone le differenze rispetto ad altre tipologie di decisioni già investigate dagli aziendalisti. Come secondo contributo, il lavoro vuole offrire una sintesi delle (ad oggi) ancora scarse evidenze empiriche disponibili. In tal senso, oltre a quelle presenti in letteratura, si presenteranno i risultati di un'indagine esplorativa condotta dal Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring che vede coinvolti studiosi di management delle Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena & Reggio Emilia. Questi dati - accompagnati dall'inquadramento teorico del fenomeno - hanno quindi permesso di identificare delle possibili direttrici per future attività di ricerca sul tema.

Il resto del lavoro è articolato in quattro sezioni principali. Nella successiva, viene svolta un'approfondita analisi della letteratura relativa alle tematiche di International business e di Operation management. In tale analisi si è partiti dall'assunto che le decisioni di *back-reshoring* costituiscano una decisione opposta rispetto alle decisioni di delocalizzazione, per cui si sono in

primo luogo analizzati i contributi relativi al fallimento delle strategie di *off-shoring*. Successivamente, si è focalizzata l'attenzione su strategie simili ma non del tutto coincidenti: *return relocation*, de-internazionalizzazione e disinvestimenti esteri. Nella sezione successiva, si evidenzia come le decisioni di *back-reshoring* necessitino di una concettualizzazione autonoma rispetto ai fenomeni precedentemente esaminati per cui è stata proposta una definizione di riferimento che consente di inserire la decisione di “rimpatrio delle produzioni” nell'ambito del più generale modello di sviluppo delle attività produttive alla scala internazionale. Nella terza parte del lavoro, dopo aver sintetizzato le evidenze empiriche contenute nei contributi attualmente disponibili, sono presentate le evidenze raccolte dal Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring. Nella sezione finale, si presentano quindi delle ipotesi per future ricerche mentre in quella conclusiva si identificano alcune conseguenze per il management e per i decisori politici.

2. Analisi della letteratura

2.1 I limiti delle strategie di *off-shoring*

Negli ultimi decenni, le strategie di *off-shoring* hanno costituito una delle modalità più utilizzate dalle imprese per creare e mantenere posizioni di vantaggio competitivo sostenibile alla scala internazionale (Ferdows, 1997). Tali decisioni sono state spesso accompagnate da scelte di esternalizzazione (*out-sourcing*) delle attività manifatturiere (si vedano, tra gli altri, Jahns *et al.*, 2006; Schmeisser, 2013; Petersen *et al.*, 2013). Entrambe queste scelte aziendali hanno portato allo sviluppo di configurazioni internazionali delle attività produttive che, di volta in volta, sono state definite *global factory* (Buckley, 2004, 2009; Buckley e Ghauri, 2004), *international supply chain* (Casson e Wadeson, 2012; Casson, 2013), *global commodity chain* o *global value chain* (Gereffi e Korzeniewicz, 1994).

Nonostante la gran parte della letteratura sull'*off-shoring* abbia sottolineato i vantaggi conseguibili grazie alla delocalizzazione, sin dagli anni '90 un gruppo di studiosi ha focalizzato la propria attenzione sui rischi e le criticità connesse a tali pratiche manageriali. Tra i primi (rischi) sono stati evidenziati i pericoli di perdita del controllo di informazioni critiche per la competitività (Khalfan, 2004; Willcocks *et al.*, 1995; Smith *et al.*, 1996) e quelli dell'aggiramento dei brevetti posti a tutela della proprietà intellettuale (Smith *et al.*, 1996; Carmel e Agarwal, 2002; Monczka *et al.*, 2005). Un altro aspetto critico dell'*off-shore* è costituito dalla distanza geografica e culturale tra il paese di origine e quello estero di destinazione (Carmel e Agarwal, 2002; Espinosa e Carmel, 2004; Ganesh, 2004). Il ricorso a fornitori internazionali, specialmente se localizzati in paesi in via di sviluppo, può poi richiedere interventi di formazione e di assistenza; si tratta di investimenti specifici che andranno inesorabilmente persi qualora la relazione si interrompa. Nel caso di *off-shoring* accompagnato da esternalizzazione dell'attività produttiva, va anche evidenziato il pericolo di comportamenti opportunistici da parte del fornitore, come nel caso del mancato rispetto della proprietà industriale ed intellettuale. Infine, non va dimenticata la difficoltà di monitorare e controllare il mantenimento dei livelli qualitativi della produzione esternalizzata.

Anche per i motivi appena descritti, parte della letteratura in tema di *off-shoring* ha evidenziato che le strategie di esternalizzazione e delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre sono realmente in grado di generare un incremento dei profitti e di creare un vantaggio competitivo sostenibile (Müller, 1996; Borgmann *et al.*, 2000; Schulte, 2002; Aron & Singh, 2005; Leibl *et al.*, 2009).

2.2 Dalla “*production repatriation*” al *back-reshoring*: un'analisi comparata della letteratura

Per identificare il fenomeno del rimpatrio nel paese della casamadre di attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero, in letteratura sono stati utilizzati termini diversi. Una prima espressione proposta è quella di “*return relocation*” (Jungnickel, 1990), con riferimento alle

decisioni che, di volta in volta, hanno riguardato: a) la consociata estera nel suo insieme o una singola funzione della stessa (Hardock, 2000); b) il rientro delle attività manifatturiere in stabilimenti nazionali di proprietà dell'azienda o presso fornitori presenti nello stesso paese della casamadre (Holz, 2009); c) la chiusura - totale o parziale - dell'unità produttiva localizzata all'estero (Schulte, 2002).

“In-shoring” è un altro termine utilizzato da taluni autori, anche se alla parola vengono attribuiti significati diversi. Skipper (2006) la utilizza per identificare la pratica opposta a quella dell'*off-shoring*. Holz (2009) evidenzia che nel linguaggio anglo-americano la parola identifica un investimento da parte di imprese straniere in un paese diverso da quello di origine, laddove in Germania esso è utilizzato come sinonimo di *back-reshoring* (2009). Nel contempo, Liao (2012) definisce *in-shoring* l'approvvigionamento a livello domestico di beni da parte di un'impresa. Infine, Dholakia *et al.* (2012) includono in detto termine sia il rientro in stabilimenti nazionali di produzioni prima localizzate all'estero, sia la realizzazione nel paese domestico di attività produttive di nuova costituzione.

Un terzo termine che si rinviene nella accademica è “*back-shoring*”, utilizzato principalmente dagli studiosi di origine tedesca. Più precisamente, la prima definizione accademica si deve ad Holz (2009), che descrive il fenomeno come la rilocalizzazione nel paese di origine dell'azienda di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali. Successivamente, Kinkel e Maloca (2009) definiscono il *back-shoring* come la riagggregazione in un'unità produttiva domestica di proprietà dell'impresa di (tutta o parte l') attività di produzione precedentemente svolta all'estero in propri stabilimenti o presso fornitori locali. Più recentemente, Kinkel (2012) ha specificatamente evidenziato l'obiettivo di incrementare il grado di utilizzazione della capacità produttiva disponibile per l'impresa nel paese di provenienza. Kinkel e Zanker (2013) hanno quindi differenziato i fenomeni dell' *on-shoring* - in cui l'azienda internalizza produzioni esternalizzate svolte da fornitori locali (*in-sourcing*) - e del *back-shoring* - in cui l'internalizzazione riguarda attività produttive precedentemente svolte all'estero. Dachs e Kinkel (2013) distinguono invece tra le decisioni di *back-reshoring* che riguardano attività localizzate in paesi sviluppati rispetto a quelle relative a paesi in via di sviluppo, evidenziando la diversità delle motivazioni alla base delle due alternative.

Con riferimento specifico alla rilocalizzazione di attività produttive svolte in propri stabilimenti all'estero, si rinvencono, infine, i termini *direct back-shoring* (Renz, 2005), *internal back-shoring* (Kinkel e Maloca, 2009) e *captive backshoring* (Kinkel e Zanker, 2013). Dal canto suo, Holz (2009) contrappone il *back-shoring* al *back-sourcing* definendo quest'ultimo come una rilocalizzazione che riguarda attività produttive affidate a fornitori che operano nello stesso paese in cui ha sede l'impresa. A questa scelta aziendale si riferiscono anche i termini *indirect back-shoring* (Renz, 2005) e *external back-shoring* (Kinkel e Maloca, 2009).

Più recentemente, il fenomeno in esame è stato analizzato anche da alcuni studiosi statunitensi; tra questi, Ellram (2013) e Gray *et al.* (2013) concordano nel definire *reshoring* le decisioni in cui l'attività produttiva viene “riportata a casa”. Essi propongono altresì quattro tipologie diverse di *reshoring*, in base alle forme di governo adottate (*in-sourcing* vs *outsourcing*) implementate prima e dopo la decisione di rimpatrio: a) *in house re-shoring*: quando le attività manifatturiere precedentemente realizzate in strutture estere di proprietà vengono successivamente svolte in strutture nazionali di proprietà medesima impresa; b) *outsourced re-shoring*: quando le attività prima svolte da fornitori esteri vengono affidate a fornitori nazionali; c) *re-shoring for outsourcing*: nel caso in cui la produzione prima svolta in impianti esteri di proprietà dell'azienda viene successivamente affidata a fornitori nazionali; d) *re-shoring for Insourcing*: che si rinviene laddove le attività manifatturiere inizialmente svolte presso fornitori esteri vengono internalizzate in unità produttive domestiche di proprietà dell'impresa.

2.3 De-internazionalizzazione e Disinvestimento estero

Per collocare il *back-reshoring* nell'ambito dei processi di internazionalizzazione dell'impresa è fondamentale chiarire il significato da dare a questo termine ma anche stabilire se si tratta di un nuovo concetto teorico nell'ambito della vasta letteratura di management o di una mera "etichetta" tesa ad indicare fenomeni già noti alla comunità scientifica. A tal proposito, gli studi di *international business* forniscono due concettualizzazioni teoriche di estremo interesse: la "de-internazionalizzazione" ed il "disinvestimento di attività estere".

La rilevanza della de-internazionalizzazione è riconosciuta da diverso tempo (si veda, tra gli altri, Buckley e Casson, 1998), tanto che, secondo Turcan (2011), il concetto era già presente "in nuce" nel lavoro fondativo di Welch e Luostarinen (1988), secondo cui il processo di internazionalizzazione dell'impresa è di tipo evolutivo, il che consentirebbe di ipotizzare anche fenomeni di "ritorno". Calof e Beamish (1995) definiscono la de-internazionalizzazione come un adattamento deliberato del grado di esposizione dell'impresa alle condizioni ambientali internazionali. Benito e Welch (1997) concettualizzano il fenomeno della de-internazionalizzazione come l'insieme delle decisioni manageriali - volontarie o imposte da attori esterni (come nel caso delle nazionalizzazioni) - che riducono l'impegno dell'impresa in contesti internazionali. Gli autori in parola propongono di differenziare tra de-internazionalizzazioni "parziali", nel caso siano interessate solo alcune delle attività della catena del valore, e "totali", quando si giunga alla chiusura o alla cessione dell'intera consociata estera.

Con riferimento alla letteratura sui disinvestimenti esteri, va evidenziato che per quanto tale scelta aziendale sia stata praticata sin dagli anni '70 (Boddewyn e Torneden, 1973; Torneden, 1975; Business International, 1976; Sachlev, 1976; Chopra *et al.*, 1978; Boddewyn, 1979; Marois, 1979; Van Den Bulcke, 1979), l'argomento è considerato ancora non adeguatamente approfondito (Casson, 1986; Benito, 1997, 2005; Jagersma e Van Gorp, 2003; Simões, 2005; Belderbos e Zou, 2006; Berry 2009, McDermott, 2010). Benito (1997) fornisce una spiegazione, seppur parziale, di questa lacuna evidenziando l'assenza di rilevazioni che consentano un'analisi longitudinale del processo, in particolare per le imprese non quotate (Jagersma e Van Gorp, 2003). Hennart *et al.* (2002) rilevano che i disinvestimenti esteri vengono percepiti alla stregua di eventi negativi e ciò causa nei manager forti reticenze ad affrontare l'argomento con i ricercatori (Boddewyn, 1979; McDermott, 1989, 2010; Hamilton e Chow, 1993; Benito, 1997, Burt *et al.*, 2003; Palmer, 2004).

Boddewyn e Torneden (1973) definiscono i disinvestimenti esteri come una riduzione - volontaria o meno - della quota di proprietà in un investimento diretto all'estero. In tal senso, va quindi evidenziato che gli autori concettualizzano il fenomeno con riferimento alla consociata estera nella sua interezza e non già a singole attività generatrici di valore svolte dalla stessa, come invece avviene nel caso del fenomeno di *back-reshoring* manifatturiero. A tal proposito, va inoltre evidenziato che, anche nei casi in cui gli studiosi hanno considerato unità di analisi diverse dall'intera consociata nazionale, non si è mai andati al di sotto del livello di stabilimento, per cui il concetto non risulta applicabile, ad esempio, al caso di rimpatrio di una sola linea di produzione. Un riferimento specifico alle attività produttive si rinviene in McDermott (1989), che evidenzia che il disinvestimento delle consociate estere non comporta necessariamente il trasferimento delle attività produttive in altri siti, come avviene invece nel *back-reshoring*. Benito, invece, evidenzia, che il disinvestimento può essere motivato da "rilocalizzazione o concentrazione di risorse produttive a livello nazionale, regionale, o globale" (1997, 1336), prendendo così in esplicita considerazione il caso di rilocalizzazione delle attività di produzione nel mercato domestico. Allo stesso tempo, però, va evidenziato che Belderbos e Zou (2006) considerano anche il caso in cui la produzione cessata in una data consociata possa essere rilocalizzata in una zona geograficamente ancora più lontana dalla casamadre. Per esempio, un'impresa che ha la propria sede nel paese A (ad esempio l'Italia) chiude le proprie attività produttive localizzate nel paese B (ad esempio la Romania) per trasferirle in un terzo paese C (ad esempio la Cina). In tal senso, gli autori evidenziano che su un campione di 25 casi di disinvestimento internazionale operati da aziende giapponesi, solo in uno la rilocalizzazione è avvenuta nel paese di origine.

Il filone di studi in esame ha prodotto un interessante dibattito, anche con riferimento al tema delle motivazioni sottostanti la decisione di implementare i disinvestimenti internazionali, evidenziando come questa sia influenzata da fattori interni ed esterni all'azienda. Berry (2013) e Soule *et al.* (2013) forniscono la sintesi più aggiornata e completa del dibattito accademico che si è sviluppato su questo argomento ed evidenziano che le motivazioni che stanno alla base del disinvestimento non siano semplicemente il rovescio della medaglia di quelle che hanno portato agli investimenti diretti all'estero (Soule *et al.*, 2013). Altri argomenti su cui si sono soffermati gli studiosi sono: la volontarietà (o meno) della decisione, gli obiettivi strategici perseguiti, la dimensione del disinvestimento e la modalità di entrata inizialmente adottata per costituire la consociata.

3. Concettualizzazione del fenomeno e sua caratterizzazione

Sulla base delle considerazioni emerse a seguito dell'analisi della letteratura precedentemente effettuata, è quindi possibile elaborare una definizione operativa del fenomeno del *back-reshoring* delle attività produttive. L'esigenza di una concettualizzazione autonoma dello stesso rispetto ai concetti presenti in letteratura è stata evidenziata anche da Holz (2009) che riconosce che simili strategie possono avvenire nell'ambito di processi più ampi di ridefinizione dell'intera presenza aziendale alla scala internazionale, ma anche come decisioni autonome indipendenti.

Nello sviluppo della definizione del fenomeno *back-reshoring*, si è considerato sia il caso di produzioni che (ex ante e/o ex-post) fossero internalizzate che di quelle esternalizzate (Schniederjans *et al.*, 2005; Duenning e Click, 2005; Renz, 2005; Holz, 2009; Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel e Zanker, 2013; Gray *et al.* 2013). Non si è invece ritenuto plausibile comprendere nel concetto di *back-reshoring* il caso in cui un nuovo investimento manifatturiero sia fin dall'inizio realizzato nel paese di origine della casamadre invece che all'estero (Dholakia *et al.*, 2012). Allo stesso tempo, non sono stati considerati neanche i casi in cui l'azienda si rifornisca da fornitori nazionali senza aver precedentemente fatto ricorso ad un *out-sourcing* internazionale (Liao, 2010).

Dall'analisi della letteratura precedentemente condotta emerge che il *back-reshoring* si caratterizza per i seguenti elementi specifici:

- l'ampiezza delle attività rilocalizzate: mentre la de-internazionalizzazione fa riferimento all'intera controllata estera (così come avviene per il disinvestimento internazionale) o ad alcune attività della catena del valore, il *back-reshoring* riguarda solamente le attività produttive. In questa prospettiva, il fenomeno può quindi essere considerato un caso particolare di de-internazionalizzazione parziale;
- il fatto che il *back-reshoring* preveda esplicitamente la continuazione dell'attività oggetto della decisione (produzione/fornitura) mentre nel caso di disinvestimento/de-internazionalizzazione la stessa potrebbe anche cessare del tutto (si vedano, ad esempio, Tsetsekos e Gombola, 1992; Benito, 1997; Belderbos e Zou, 2006; Schulte, 2002);
- la proprietà e le modalità di controllo e governo delle attività di produzione: mentre la de-internazionalizzazione ed il disinvestimento internazionale si riferiscono a dismissioni di unità estere (o di alcune delle loro attività) controllate gerarchicamente dall'impresa, nel *back-reshoring* l'oggetto della rilocalizzazione può riguardare anche attività svolte da fornitori esterni (sia nella fase *ex ante* che in quella *ex post*);
- la destinazione geografica delle attività che vengono rilocalizzate: mentre nel caso del disinvestimento internazionale la rilocalizzazione delle attività (che di per se non è strettamente necessaria) può riguardare una qualsiasi collocazione alla scala internazionale, nel *back-reshoring* è prevista solamente la rilocalizzazione nel paese di origine;
- la volontarietà della decisione strategica, per cui il *back-reshoring* è il risultato di una scelta deliberata o non la conseguenza di imposizioni da parte di attori esterni.

Sulla base di queste considerazioni, la definizione di *back-reshoring* a cui si fa riferimento in questo lavoro identifica questa decisione aziendale come “una strategia d'impresa - deliberata e

volontaria - orientata alla ri-localizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all'estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale". Rispetto alle definizioni adottate da Kinkel e Maloca (2009) ed Ellram (2013), quella proposta enfatizza l'elemento di volontarietà della decisione ed include esplicitamente i casi di rilocalizzazione parziale delle attività.

Sulla base di questa definizione è quindi possibile sviluppare un più complessivo inquadramento teorico del fenomeno che veda nel *back-reshoring* una delle fasi dello sviluppo delle attività manifatturiere alla scala internazionale. Più precisamente, si suggerisce che la localizzazione internazionale delle attività produttive debba essere considerata in una prospettiva dinamica – ma non necessariamente incrementale - che evolve nel tempo. Inizialmente, l'impresa decide di internazionalizzare la propria produzione, individuando le modalità più opportune di controllo dell'attività (gestione internalizzata vs. affidamento a fornitori) e la distanza geografica a cui intende localizzare l'attività (nella medesima area geografica del paese di origine vs. in aree più lontane). Queste decisioni, alternativamente, la condurranno a realizzare strategie di *near-shoring* (Ellram, 2013) – ovvero localizzazioni prossime al paese di origine della casamadre, per esempio nella medesima area della Triade (Ohmae, 1985) - o di *off-shoring*, se la delocalizzazione avviene in aree geograficamente più distanti.

Secondo Benito *et al.* (2009; 2011), il processo di internazionalizzazione in esame può avvenire seguendo diverse modalità per cui - a fronte dell'evoluzione delle "condizioni al contorno" - l'impresa potrà decidere di confermare le proprie decisioni di localizzazione o di modificarle optando per una delle seguenti alternative (in ogni caso, viene considerata sia la modalità *in-sourcing* che quella *out-sourcing*; inoltre si ricomprendono sia i trasferimenti di attività produttive parziali - ad esempio una singola linea produttiva - che quelli totali - l'intera attività manifatturiera):

1. rilocalizzare la propria attività produttiva in un altro paese straniero (es. India) più lontano di quello in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione (es. Polonia). In altri termini le imprese incrementano l'intensità delle proprie strategie di *off-shoring* per cui si può parlare di "off-shoring di secondo livello";
2. trasferire la produzione già delocalizzata in un nuovo paese straniero che appartenga alla medesima "regione" della Triade in cui è localizzata la casamadre. In tal senso, si può parlare di *near-reshoring* per tenere distinta questa alternativa dall'opzione di localizzazione iniziale definita *near-shoring* (Ellram, 2013);
3. riportare la produzione nel paese di origine della casamadre, realizzando in questo modo iniziative di *back-reshoring*.

Tale impostazione teorica è coerente con la recente letteratura in tema di *non linear internationalization*, sia nella forma singola che sequenziale (Welch e Welch, 2009; Vissak, 2010; Vissak *et al.*, 2012; Vissak e Francioni, 2013), vale a dire un processo evolutivo caratterizzato da incrementi e decrementi delle attività svolte alla scala internazionale. In tal senso, va però sottolineato che il fenomeno del *back-reshoring* si limita al solo aspetto della riduzione della presenza internazionale, per cui non necessariamente prevede anche la cosiddetta *re-internationalization* (Welch e Welch 2009; Javalgi *et al.*, 2011; Swoboda *et al.*, 2011). Si evidenzia, infine, che l'ancora limitata letteratura in tema di *non linear internationalization* ha riguardato, con una sola eccezione (Vissak, Francioni e Musso, 2012) l'attività esportativa.

In Tabella 1 viene schematizzato il processo evolutivo dianzi proposto mostrando come esso consenta di ricomprendere al suo interno le multiformi concettualizzazioni già proposte in letteratura. È quindi evidente che il *back-reshoring* viene ad intendersi come una possibile fase del processo di internazionalizzazione manifatturiera dell'impresa. In altri termini, si assume l'idea che la decisione iniziale di *off-shoring* non avviene una volta e per sempre e che i percorsi evolutivi alla scala internazionale possono prevedere fasi di "ripensamento" della decisione di collocazione delle proprie attività manifatturiere alla scala internazionale. In tal senso, appare interessante il caso dell'italiana Belfe, operante nel comparto fashion, che all'inizio degli anni '90 esternalizzò la propria produzione avviando un processo di *off-shoring* nel Far East Asia. Nel 2004, spostò la propria attività produttiva presso fornitori bulgari (mettendo quindi in atto un'iniziativa di near-

reshoring) ed internalizzò una parte della produzione nel proprio stabilimento italiano (*back-reshoring* con contestuale parziale *in-sourcing*). Da ultimo, nel 2012, l'azienda ha chiuso le proprie attività produttive italiane e ha completamente affidato la produzione a fornitori dell'Europa Orientale.

Tab. 1: I processi di internazionalizzazione delle attività manifatturiere: uno schema di sintesi

Fasi	Strategia implementata	Definizioni presenti in letteratura	
		In-sourcing	Out-sourcing
1) Localizzazione iniziale delle attività produttive	<i>Near-shoring</i> (localizzazione in un paese estero appartenente alla stessa regione geografica in cui è collocata la casamadre dell'impresa)	Near-shoring (Ellram, 2013)	
	<i>Off-shoring</i> (Localizzazione in un paese posto in una regione geografica lontana da quella dell'impresa)	“Off-shore in-sourcing” (Duenning e Click, 2005) “Off-shore branches” (Schniederjans <i>et al.</i> , 2005) “Off-shore affiliates” (Schniederjans <i>et al.</i> , 2005)	“Off-shore out-sourcing” (Duenning e Click, 2005)
2) Rilocalizzazione delle attività produttive alla scala internazionale	<i>Back-reshoring</i> (rilocalizzazione che prevede il rientro delle attività nel paese di appartenenza dell'impresa)	“Direct <i>back-shoring</i> ” (Renz, 2005) “Internal <i>back-shoring</i> ” (Kinkel e Maloca, 2009) “Captive <i>Back-shoring</i> ” (Kinkel e Zanker, 2013) “In-house re-shoring” (Gray <i>et al.</i> , 2013) “Re-shore for insourcing” (Gray <i>et al.</i> , 2013)	“Indirect <i>back-shoring</i> ” (Renz, 2005) “ <i>Back-sourcing</i> ” (Holz, 2009) “External <i>back-shoring</i> ” (Kinkel & Maloca, 2009) “Outsourced re-shoring” (Gray <i>et al.</i> , 2013) “Re-shoring for outsourcing” (Gray <i>et al.</i> , 2013)
		<i>Near-reshoring</i> (localizzazione in un paese situato nella stessa regione della Triade)	
		<i>Off-shoring di secondo livello</i>	

Fonte: ns. elaborazione

4. Le evidenze empiriche

Come detto, la letteratura accademica si è interessata solo recentemente del fenomeno del *back-reshoring*, per cui le evidenze empiriche disponibili sono ancora limitate e spesso solo aneddotiche. In questa sezione del contributo viene presentato lo “stato dell'arte” attuale relativo a tali evidenze articolando l'esposizione in due parti. La prima (4.1) presenta una sintesi delle ricerche empiriche esistenti che sono generalmente ancora frammentarie. La seconda parte (4.2) riporta i primi risultati di un'elaborazione basata su dati secondari raccolti da un Gruppo di ricerca inter-Ateneo (*Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*) che coinvolge le Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena & Reggio Emilia. Tali dati sono stati raccolti e classificati secondo una metodologia di ricerca di tipo esplorativo (Babbie, 1989), nota anche come *formulative research*. Questo approccio risulta utile quando esistono pochi riferimenti teorici ai quali far riferimento per sviluppare le ipotesi da verificare: conseguentemente, non consente di testare specifiche ipotesi ed i risultati ottenuti non possono in alcun modo essere generalizzabili. La ricerca di tipo esplorativo spesso si fonda su dati secondari, quali la revisione della letteratura esistente, l'osservazione di documenti, l'analisi di opinioni espresse e di report, le notizie presenti sulla stampa e gli altri mezzi di comunicazione di massa (Hair *et al.*, 2011). Pur riconoscendo che i dati raccolti dal Gruppo di

ricerca non sono in alcun modo esaustivi e non rappresentano nella sua interezza il fenomeno indagato, si ritiene che possano essere comunque utilizzati per operare una caratterizzazione preliminare degli elementi più significativi delle operazioni di *back-reshoring*. Inoltre, appaiono utili per identificare i problemi di ricerca verso i quali orientare i futuri sforzi.

4.1 La letteratura empirica sul *back-shoring*

Data la relativa novità dell'argomento, si è ritenuto opportuno prendere in considerazione i contributi sia di natura accademica che quelli degli operatori concentrando l'attenzione in particolare sulla caratterizzazione del fenomeno in termini geografici - sia con riferimento al paese estero da cui ha luogo il rientro, sia quello di origine dell'azienda, in cui avviene il "rientro". Per quanto concerne il paese di origine delle imprese, le evidenze più ampie sono relative alla Germania, grazie all'indagine che, a partire dal 1997, viene effettuata, ogni due anni, dal Fraunhofer Institute (Kinkel e Wengel, 1998). I dati raccolti in tale progetto di ricerca consentono di evidenziare alcune tendenze nei comportamenti delle imprese tedesche che hanno rivisto le strategie di localizzazione delle proprie attività manifatturiere alla scala internazionale (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013). Tra queste tendenze, particolarmente interessante è che, tra il 2006 ed il 2012, sia rimasta sostanzialmente stabile la percentuale di aziende che, avendo precedentemente delocalizzato la propria produzione, hanno deciso di rimpatriarla (Kinkel e Zanker, 2013). Inoltre, è stato evidenziato che la revisione della decisione di delocalizzazione avviene in un intervallo temporale compreso tra 3 e 5 anni, il che ha indotto Kinkel e Maloca (2009) a ritenere che il fenomeno possa costituire una mera revisione di breve periodo di scelte dimostrate viziata da errori. Tale posizione risulta sostanzialmente in linea con quanto proposto da Casson (1986), il che ha indotto taluni studiosi a suggerire di svolgere ulteriori ricerche sulle cause che stanno alla base di tali errori decisionali (Malmendier e Tate, 2005; Li e Tang, 2010; Gray *et al.*, 2013). Più recentemente, però, Dachs e Kinkel (2013) hanno riconosciuto che le decisioni di *back-shoring* possono non dipendere unicamente da errori manageriali, quali una stima eccessiva dei benefici ottenibili e/o una sottovalutazione dei costi, ma anche da variazioni di lungo periodo dello scenario di riferimento. Tali variazioni, infatti, possono essere tali da modificare sostanzialmente la percezione iniziale dei vantaggi - di proprietà, localizzativi e di internalizzazione (Dunning, 1995) - su cui si era basata la scelta iniziale di delocalizzazione.

Recentemente, sono stati resi disponibili anche alcuni dati relativi ad altri otto paesi europei (Austria, Croazia, Danimarca, Finlandia, Olanda, Slovenia, Spagna e Svizzera) derivanti dall'European Manufacturing Survey (EMS) svolta nel 2009. Le evidenze raccolte mostrano una significativa differenza nella consistenza del fenomeno: la percentuale delle imprese che hanno realizzato iniziative di *back-reshoring* nel periodo compreso tra il 2007 e la metà del 2009 varia, infatti, dal 2% della Germania al 7% di Spagna, Danimarca e Finlandia (Dachs e Kinkel, 2013). Le imprese interessate sono di grandi dimensioni ed appartengono principalmente al settore dei mezzi di trasporto.

Passando all'analisi relativa al paese straniero in cui era stata precedentemente delocalizzata la produzione, le rilevazioni longitudinali tedesche indicano una maggiore concentrazione di evidenze nei paesi nuovi entrati nell'Unione Europea (i cosiddetti EU12). Più specificatamente, il loro peso è cresciuto dal 39% del periodo 2004-06 al 51% del 2007-09 per poi attestarsi al 49% nel 2010-12. Tali dati risultano sostanzialmente allineati con i risultati di ricerche relative alla destinazione geografica delle politiche di approvvigionamento internazionale messe in atto dalle imprese europee (si vedano, tra gli altri, Alajäskö, 2009; Daudin *et al.*, 2011). La seconda area geografica per importanza è rappresentata, per quanto concerne le aziende tedesche, dai paesi asiatici (ad esclusione della Cina) nei quali, nel periodo esaminato, si rileva un incremento dal 13% al 27%. Infine, il *back-reshoring* proveniente dalla Cina è cresciuto dal 2%, rilevato nel periodo 2004-06, al 14% nel 2010-12. L'analisi dei dati di EMS, relativi ai nove paesi europei, conferma che i rientri dall'area EU12 rappresentano la quota più significativa sul totale, anche se le localizzazioni asiatiche pesano per un quarto dei casi osservati. Interessante appare anche il dato relativo ai paesi

ad alto reddito (tipicamente gli USA e gli EU 15), che nel loro insieme rappresentano un quinto del totale (Dachs e Kinkel, 2013).

Per quanto concerne gli USA, esistono rilevazioni effettuate da società di consulenza su panel di manager di aziende coinvolte in strategie di *off-shoring* che evidenziano la crescente attenzione degli operatori verso questo fenomeno (si vedano, tra gli altri, Ferreira e Prokopets, 2009; Lewin *et al.*, 2009). Ellram, Tate e Petersen (2013) hanno recentemente evidenziato che l'importanza dei singoli fattori alla base delle scelte di localizzazione (e di ri-localizzazione) dell'attività manifatturiera è mutata nel tempo e differisce a seconda delle diverse macro-regioni considerate. Le politiche governative relative alle attività economiche, ad esempio, sono ritenute determinanti nell'attrarre insediamenti localizzati negli Stati Uniti; il che appare correlato alla politica di incentivi deliberati dall'amministrazione Obama per favorire il rimpatrio di attività produttive precedentemente delocalizzate. Una seconda categoria di fattori che induce a riportare a livello domestico gli investimenti manifatturieri è legata alla complessità della gestione della *supply chain* a livello internazionale. In tal senso, si evidenzia che le difficoltà di approvvigionamento dalla propria catena di fornitura è stata recentemente indicata come una delle cause di fallimento anche da parte di imprese danesi (Arlbjørn e Lüthje, 2012).

Nell'analisi della letteratura non si sono rinvenuti dati specifici relativi alle imprese francesi, come già avvenuto nelle indagini effettuate da altri autori (Leibl *et al.*, 2011), per cui esistono solo evidenze aneddotiche che hanno interessato imprese di grande rilevanza, quali Renault. Per quanto concerne l'Italia, Mariotti (2009) ha riconosciuto l'importanza del fenomeno ma non ha fornito alcuna stima quantitativa.

4.2 Le evidenze emerse dal progetto Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Data l'importanza economico-sociale del fenomeno *back-reshoring* e la sua dimensione globale, è stata realizzata una raccolta di evidenze empiriche partendo da fonti secondarie con l'obiettivo di colmare, almeno in parte, le lacune informative evidenziate, è stata realizzata una raccolta di evidenze empiriche partendo da fonti secondarie. La costruzione della banca dati del Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring* ha utilizzato come fonti: a) quotidiani e riviste internazionali di natura economica, b) rapporti delle maggiori imprese di consulenza, c) internet, e d) studi accademici (ad esempio, Leibl *et al.* 2011). Per ogni evidenza analizzata, sono state indagate (laddove possibile) le seguenti variabili: i) paese di origine dell'impresa; ii) settore industriale di attività; iii) anno in cui è avvenuto il *back-reshoring*; iv) l'anno in cui era stato realizzato l'*off-shoring*; v) paese da cui ha avuto origine il rientro; vi) dimensioni aziendali (espresse in termini di volumi di vendita e/o numero di addetti); vii) motivazioni alla base della decisione; viii) modalità di costituzione della consociata estera.

Il database attualmente contiene 294 casi relativi a 254 imprese, in quanto 25 di queste hanno realizzato più di un'iniziativa di rientro. In tal senso, appare particolarmente interessante il caso della Ford Motor Company che nel periodo compreso tra il 2011 e il 2013 ha fatto rientrare attività manifatturiere localizzate in passato in Cina, Giappone, Messico, Turchia e Spagna. In modo analogo, Walt Disney Company sta implementando dal 2013 un progetto di *near-reshoring* che porterà ad Haiti le attività produttive relative agli oggetti di *merchandising* che prima venivano realizzate in Bangladesh, Ecuador, Venezuela, Bielorussia e Pakistan. Si sono inoltre rinvenuti 30 casi (relativi a 10 distinte imprese) nelle quali l'impresa ha simultaneamente implementato sia iniziative di *back-reshoring* che di *near-reshoring*. È il caso di Emerson, impresa meccanica statunitense, che nel 2009 ha rilocalizzato negli USA e in Messico attività produttive svolte precedentemente in Cina. Evidenze di questo tipo costituiscono un interessante campo di osservazione e supportano l'idea - alla base del modello di internazionalizzazione dinamico (ma non necessariamente incrementale) precedentemente proposto - che l'implementazione congiunta delle due decisioni sia parte di una strategia più complessa e dinamica in cui l'impresa si adatta al mutare delle condizioni ambientali che si vengono a creare nei contesti geografici in cui opera.

Suddividendo i dati raccolti in funzione del paese di origine (Tabella 2), emerge una sostanziale uguaglianza del numero di evidenze tra gli USA e l'UE. Per quanto concerne quest'ultima area, i due paesi maggiormente rappresentati sono l'Italia e la Germania, ovvero le due economie maggiormente orientate alla manifattura.

Con riferimento ai paesi dai quali provengono le attività sottoposte a *back-reshoring*, circa il 70% dei casi è polarizzato in Cina e negli altri paesi asiatici, mentre dai paesi dell'Europa dell'Est sono state realizzate circa un decimo delle iniziative. Tale ultima osservazione evidenzia una significativa differenza rispetto ai risultati emersi nelle ricerche precedenti (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013; Dachs e Kinkel, 2013), il che può spiegarsi con l'ampliamento dell'analisi al contesto statunitense.

Tab. 2: Ripartizione per paese di origine e di delocalizzazione

Paese d'origine		Paese estero di delocalizzazione						Totale
		Cina	Asia (diverso da Cina)	Europa Est	Europa Occidentale	America centrale e meridionale	America del Nord	
Europa	Italia	21	8	19	10		2	145
	Germania	8	6	10	9	5	1	
	Francia	10	4	5	1			
	Regno Unito	17	1	2				
	Norvegia	2						
	Finlandia				1			
	Olanda	1						
	Slovenia				1			
	Svizzera	1					1	
Nord America	USA	88	37	2	5	8	1	142
	Canada	1						
Asia	Giappone	2	1					7
	Corea del Sud	1	1					
	Taiwan	2						
Totale		150	58	38	27	13	4	294

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Coerentemente a quanto già evidenziato da Mouhoud (2007), la scomposizione dei dati disponibili secondo un criterio temporale (Tabella 3) evidenzia come, soprattutto nel contesto europeo, queste iniziative siano praticate da tempo, anche se, negli ultimi anni, si è assistito ad un'accentuazione significativa del fenomeno. In tal senso, pare trattarsi di una conferma di quanto previsto da McDermott (2010) e da Engel e Procher (2010), che avevano ipotizzato che la crisi finanziaria globale avrebbe causato un numero crescente di dismissioni degli investimenti esteri da parte delle imprese occidentali. A tal proposito, va però evidenziato che tale addensamento di evidenze negli ultimi anni potrebbe derivare dalla maggiore difficoltà nel rinvenire notizie di simili strategie in periodi di tempo più lontani.

La scomposizione dei dati raccolti in funzione dei settori merceologici in cui le imprese operano mostra che le decisioni di *back-reshoring* sono state implementate in un ampio spettro di comparti senza che apparentemente si siano manifestate significative differenze tra settori *capital intensive* (ad esempio l'elettronica) o *labour intensive* (abbigliamento) (Figura 1).

Un'evidenza particolarmente interessante emerge analizzando l'intervallo temporale che intercorre tra l'anno di implementazione della decisione di *off-shoring* e la successiva decisione di rientro. Anche se i dati a disposizione devono essere interpretati con particolare cautela, data la scarsa numerosità del campione e l'incompletezza delle informazioni a disposizione, è possibile rilevare alcune differenze a seconda del paese estero in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione. In particolare, appare possibile affermare che le decisioni che hanno riguardato i paesi dell'Est Europa si caratterizzano per un profilo temporale maggiormente esteso rispetto a quelle relative alla Cina ed agli altri paesi asiatici (Tabella 4). Al fine di approfondire questo specifico

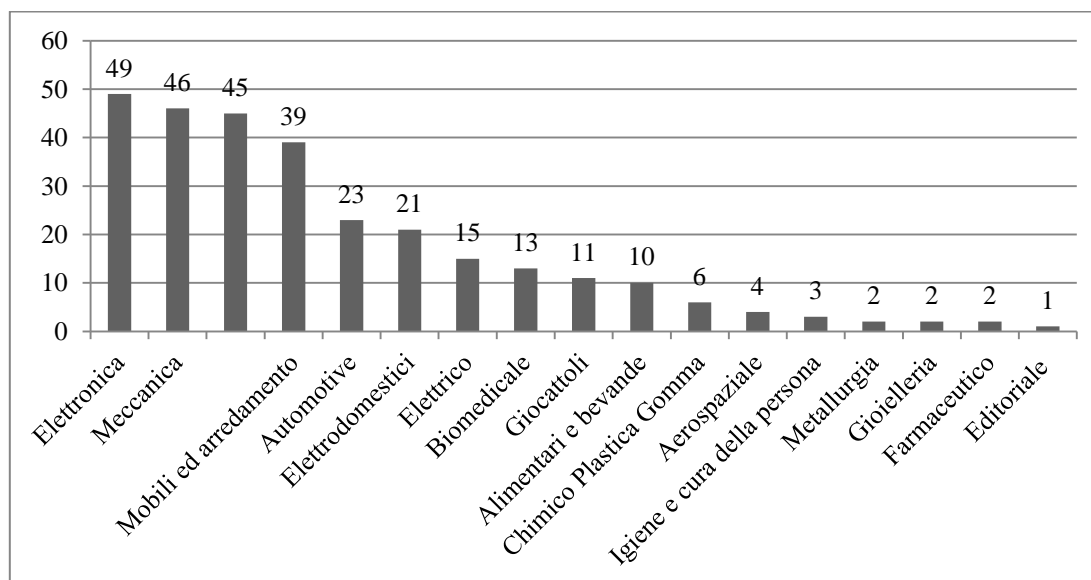
aspetto, è stata stimata la curva di sopravvivenza di Kaplan-Meier relativamente ai casi esaminati. Si evidenzia che circa il 60% delle iniziative di rientro si riferisca a decisioni di delocalizzazioni prese entro i 10 anni precedenti la rilocalizzazione. Allo stesso tempo, però, solo il 25% è avvenuto nei primi tre anni dalla data di *off-shoring*, un risultato ben diverso da quello relativo alle sole aziende tedesche per le quali i 3-5 anni costituiscono la media (Figura 2).

Tab. 3: Ripartizione per anno di rientro

Paese di origine	Anno del rientro della produzione										Totale
	ante 2000	2000-06	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Italia	1	12	5	6	12	5	3	11	5		60
Germania	6	12	9	10			1	1			39
Francia		2			7	5	3	2	1		20
Regno Unito					1	2	3	8	6		20
Norvegia								2			2
Slovenia					1						1
Olanda								1			1
Svizzera								1			1
Finlandia		1									1
USA	3	2	1	5	23	16	35	35	20	1	141
Canada								1			1
Corea del Sud								2			2
Taiwan								2			2
Giappone								2		1	3
Totale	10	29	15	21	44	28	45	68	32	2	294

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Fig. 1: Ripartizione in base al settore industriale



Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Infine, interessanti evidenze emergono dall'analisi delle motivazioni dichiarate dalle imprese che hanno deciso di rilocalizzare la propria produzione in patria. Attraverso detta analisi è infatti possibile comprendere meglio come il *back-reshoring* agisca sulla competitività e sulle performance economiche delle imprese osservate (Tab. 5). In particolare, si evidenzia che l'elemento maggiormente rilevante è quello logistico, inteso non solo in termini di costo ma anche di tempi di approvvigionamento. Quest'ultimo appare essenziale in contesti in cui il time to market rappresenta la fondamentale leva competitiva, come dimostra la recente decisione di Zara di

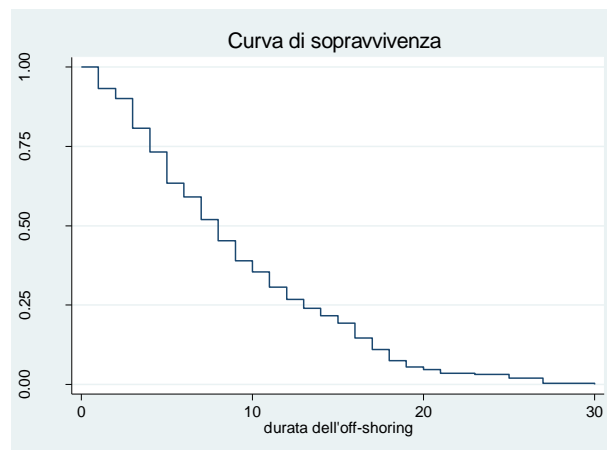
“accorciare” la propria catena di fornitura rivolgendo al bacino del Mediterraneo ed al Portogallo parte degli acquisti prima realizzati in paesi asiatici. Una menzione particolare merita poi il “fattore made in”, ovvero la ricaduta positiva che il rimpatrio della produzione ha sul valore percepito da parte dei clienti. Tale motivazione è in assoluto la più indicata dalle aziende italiane, coerentemente con quanto già evidenziato nella letteratura aziendale italiana (si vedano, fra gli altri, Musso, Francioni e Pagano (2012); Bertoli e Resciniti R. (2012)).

Tab. 4: Ripartizione per durata della strategia di off-shoring e paese estero di delocalizzazione

Intervallo	Cina	Asia (no Cina)	Europa or.	America C&M	N. America	Europa occ.	Totale
Meno di 3 anni	17	3	2	1	1	2	26
3-5 anni	40	5	8			3	56
6-10 anni	32	12	4	1	1	2	52
Più di 10 anni	31	16	14	6	1	11	79
Non disponibile	30	22	10	9	1	9	81

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Fig. 2: Stima della curva di sopravvivenza dell’esperienza di off-shoring



Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso soffermare l’attenzione sulle decisioni aziendali relative *al back-reshoring* produttivo, intese come una delle possibili fasi del percorso di internazionalizzazione dell’impresa. A tal fine, è stata operata una ricerca di tipo esplorativo basata sia sull’analisi della letteratura disponibile, che sull’esame di dati secondari opportunamente raccolti e classificati. Utilizzando queste fonti si è giunti alla formulazione di una definizione operativa del fenomeno, inserendolo in un quadro teorico più vasto, a cui sono riconducibili anche le concettualizzazioni già presenti in letteratura (es. de-internazionalizzazione, disinvestimenti esteri). Inoltre, sono state proposte alcune direttrici per possibili ricerche che approfondiscano la conoscenza del fenomeno.

Riteniamo che il nostro lavoro abbia chiare implicazioni per future ricerche, per il management e per i decisori politici. Quanto al primo aspetto (future ricerche) si evidenzia che il *back-reshoring* rappresenta un argomento estremamente interessante che dovrebbe attrarre maggiormente l’attenzione dei ricercatori di management. In tal senso, una prima area di focalizzazione dovrebbe riguardare la natura e le motivazioni del *back-reshoring*. Sebbene taluni autori (Kinkel e Maloca, 2009) concettualizzino la decisione di *back-reshoring* come una “semplice” correzione di errori decisionali commessi all’atto della decisione di *off-shoring*; l’aver rilevato che alcune imprese implementano simultaneamente una pluralità di iniziative di *back-reshoring* e, soprattutto, l’aver

constatato che esistono realtà in cui l'intervallo temporale tra le due decisioni è ampio (in particolare per le iniziative localizzate nei paesi dell'Europa dell'Est) porta a ritenere che tale interpretazione non possa essere considerata esaustiva. Tale considerazione risulta coerente con i risultati cui sono recentemente pervenuti Dachs e Kinkel (2013) che esplicitamente riconoscono come il *back-reshoring* possa essere causato da un deterioramento nel tempo delle condizioni che esistevano nel momento in cui venne assunta inizialmente la decisione di *off-shoring*.

Tab. 5: Motivazioni della decisione di rilocalizzazione

Fattore	Motivazione	# imprese
Costi	Costi logistici	95
	Riduzione gap costo del lavoro	70
	Riduzione gap costo totale	54
	Dazi su re-importazione	3
Logistica (no costi)	Delivery time	78
	Quantità minima acquistabile	13
Effetti della crisi globale	Impatto della crisi globale	26
	Pressioni sindacali su casamadre	9
	Scarso utilizzo capacità produttiva domestica	8
	Scarsi risultati economico-finanziari	5
Elementi relativi al paese di origine	Effetto made in positivo	87
	Sussidi alla rilocalizzazione	28
Elementi interni all'azienda ed imprenditoriali	Riorganizzazione globale del network	43
	Difficoltà di controllo unità delocalizzare	32
	Focalizzazione su strategie di innovazione	20
	Necessità di maggiore flessibilità organizzativa	17
	Aspetti emozionali (nelle aziende familiari)	8
Marketing e vendite	Miglioramento del servizio al cliente	53
	Prossimità ai consumatori	36

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Un secondo argomento che meriterebbe di essere approfondito è relativo alla durata delle esperienze di *off-shoring*, al fine di esaminare le relazioni tra questa e variabili merceologiche (settori industriali di attività) e geografiche (paesi di origine e di delocalizzazione). Sarebbe quindi interessante studiare la probabilità che una scelta di *off-shoring* relativa a un determinato paese estero venga riconsiderata e come tale probabilità sia influenzata da elementi relativi al settore di attività dell'azienda o alle sue dimensioni. Un terzo tema di possibile ricerca è rappresentato dall'eventuale impatto sulla decisione di operare il *back-reshoring* delle *modalità di entrata nei paesi in cui si è operata la delocalizzazione*. Diversi autori (si vedano, tra gli altri, Li e Guisinger, 1991; Li, 1995; Barkema *et al.*, 1996; Benito, 1997; McDermott, 1996, 2010; Mata e Portugal, 2000; Fisch e Zschoche, 2012) evidenziano, infatti, che le modalità utilizzate per entrare nel paese straniero costituiscono un fattore condizionante molto rilevante nel caso delle decisioni di de-internazionalizzazione e di disinvestimento estero, strategie che hanno delle significative similarità rispetto al fenomeno in esame. Un quarto aspetto meritevole di analisi è rappresentato dall'esame degli aspetti relazionali; in tal senso si potrebbe focalizzare l'attenzione sul *ruolo delle relazioni che - rispettivamente - la casamadre e le consociate estere hanno con i propri network locali*. Più specificamente potrebbe essere studiato l'impatto delle *relational capabilities* (Pagano, 2009) sviluppate nell'interazione con i fornitori locali ed esteri sulla decisione di rimpatrio. Da ultimo, un cenno particolare merita l'aspetto etico collegato alla scelta di rilocalizzazione, vista la maggiore attenzione dei consumatori occidentali a questo tema e la crescente domanda di diritti sociali nei paesi a basso costo della manodopera (si veda, tra gli altri, Sciarelli, 2011).

Per quanto concerne le implicazioni manageriali, le evidenze raccolte mostrano come il fenomeno del *back-reshoring* sia sempre più diffuso e debba essere considerato come una delle alternative possibili nelle decisioni di presenza alla scala internazionale. In tal senso, sarà opportuno che il management sviluppi strumenti di analisi ad hoc che gli consentano un'adeguata valutazione

delle alternative praticabili. Con riferimento ai decisori politici, l'indagine svolta evidenzia che il *back-reshoring* manifatturiero può contribuire agli sforzi che diversi paesi stanno ultimamente effettuando per riuscire ad evitare la de-industrializzazione dei loro sistemi economici. In tal senso, a parte il caso degli USA - dove il *back-reshoring* ha rappresentato argomento di dibattito anche durante la campagna elettorale presidenziale che è culminata nella ri-elezione di Obama, si evidenziano specifiche politiche industriali sia da parte della Francia che della Gran Bretagna. Manca ancora un quadro comune di interventi a livello di UE, anche se recentemente è stato fissato l'obiettivo di riportare, entro il 2020, almeno al 20% del PIL continentale la componente manifatturiera. Politiche atte a favorire il *back-* ed il *near-reshoring* sarebbero sicuramente utili per raggiungere questo ambizioso traguardo. Da ultimo, per quanto concerne l'Italia, i dati analizzati mostrano che, nonostante le note difficoltà che gli imprenditori sono chiamati a sopportare - il Paese attira ancora decisioni di "rientro" o di "approvvigionamento" da parte di imprese estere. Un adeguato supporto in termini di politiche industriali potrebbe in tal senso avere benefiche e rilevanti ricadute, anche in termini di mantenimento - se non di incremento - dei livelli occupazionali.

Bibliografia

- ALAJÁSKO P. (2009), "International sourcing in Europe", *EUROSTAT Statistics in focus*, n. 4, (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-004/EN/KS-SF-09-004-EN.PDF).
- ARLBJØRN J.S., LÜTHJE T. (2012), "Global operations and their interaction with supply chain performance", *Industrial Management and Data Systems*, vol. 112, n. 7, pp. 1044-1064.
- ARON R., SINGH J.V. (2005), "Getting offshoring right", *Harvard Business Review*, vol. 83, n. 12, pp. 135-140.
- BABBIE E. (1989). *The practice of social research*, Wadsworth, Belmont Ca.
- BARKEMA H.G., BELL J.H.J., PENNINGS J. (1996), "Foreign entry, cultural barriers and learning", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 2, pp. 151-166.
- BELDERBOS R., ZOU J. (2006), "Foreign investment, divestment and relocation by Japanese electronics firms in East Asia", *Asian Economic Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 1-27.
- BENITO G.R.G. (1997), "Divestment of foreign production operations", *Applied Economics*, vol. 29, n. 10, pp. 1365-1378.
- BENITO G.R.G. (2005), "Divestment and international business strategy", *Journal of Economic Geography*, vol. 5, n. 2, pp. 235-251.
- BENITO G.R.G., WELCH L.S. (1997), "De-internationalization", *Management International Review*, vol. 37, n. 2, pp. 7-25.
- BENITO G.R.G., PETERSEN B., WELCH L.S. (2009), "Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 9, pp. 1455-1470.
- BENITO G.R.G., PETERSEN B., WELCH L.S. (2011), "Mode combinations and international operations. Theoretical issues and an empirical investigation", *Management International Review*, vol. 51, n. 6, pp. 803-820.
- BERRY H. (2009), "How do firms divest?", *Organizational Science*, vol. 21, n. 2, pp. 135-155.
- BERRY H. (2013), "When do firms divest foreign operations?", *Organizational Science*, vol. 24, n. 1, pp. 246-261.
- BERTOLI G., RESCINITI R. (a cura di), (2012), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK
- BODDEWYN J.J. (1979), "Foreign divestment: Magnitude and factors", *Journal of International Business Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 21-27.
- BODDEWYN J.J., (1985). "Theories of foreign direct investment and disinvestment: A classificatory note", *Management International Review*, vol. 25, n. 1, pp. 57-65.
- BODDEWYN J.J., TORNEDEN R. (1973), "U.S. foreign divestment: A preliminary survey", *Columbia Journal of World Business*, vol. 8, n. 2, pp. 25-29.
- BORGMANN C., KLOSTERMEYER A., LÜDICKE T. (2000), "Strategische und organisatorische Erfolgsmuster der Herstellung von Einfachprodukten am Standort Deutschland" in SCHMIERL K. (a cura di), *Intelligente Produktion einfacher Produkte am Standort Deutschland*, Campus Verlag, Frankfurt, pp. 61-95.
- BUCKLEY P.J. (2004), "Government policy responses to strategic rent-seeking transnational firms", *Transnational Corporations*, vol. 5, n. 2, pp. 1-17.
- BUCKLEY P.J. (2009), "The impact of the global factory on economic development", *Journal of World Business*, vol. 44, pp. 131-43.
- BUCKLEY P.J., CASSON M. (1998), "A theory of cooperation in international business", in Contractor F., Lorange P. (a cura di), "Cooperative strategies in international business", Lexington Books, Lexington, pp. 31-55.
- BUCKLEY P.J., GHAURY P.N. (2004), "Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n. 2, pp. 81-98.

- BURT S., DAWSON J., SPARKS L. (2003), "Failure in international retailing: Research propositions", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13, n. 4, pp. 355-373.
- BUSINESS INTERNATIONAL (1976), *International divestment: A survey of corporate experience*, Geneva and New York.
- CAIRNS P., DOHERTY A.M., ALEXANDER N., QUINN B. (2008), "Understanding the international retail divestment process", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n. 2, pp. 111-128.
- CALOF L.J., BEAMISH P.W. (1995), "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization", *International Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 115-131.
- CARMEL E., AGARWAL R. (2002), "The maturation of offshore sourcing of information technology work", *MIS Quarterly Executive*, vol. 1, n. 2, pp. 65-77.
- CASSON M. (1986), "International divestment and restructuring decisions (with special reference to the motor industry)", *International Labour Office, Multinational Enterprises Program Working Paper*, n. 40.
- CASSON M. (2013), "Economic analysis of international supply chains: An internalization perspective", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 8-13.
- CASSON M., WADESON N. (2012), "The economic theory of international business: A supply chain perspective", *Multinational Business Review*, vol. 20, n. 2, pp. 114-134.
- CHOPRA J., BODDEWYN, J.J., TORNEDEN R.L. (1978), "U.S. foreign divestment: A 1972-1975 updating" *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 14-18.
- COXON M.D., RITTER R.C., STERNFELS R.A. (2008), "The onshoring option", *The McKinsey Quarterly*, February.
- DACHS B., KINKEL S. (2013), *Back-shoring of production activities in European manufacturing. Evidence from a large scale survey*, Paper presentato all'EUROpean Operations Management Association (EurOMA), Dublino, Irlanda, 7-12 June.
- DAUDIN G., RIFFLART C., SCHWEISGUTH D. (2011), "Who produces for whom in the World economy?", *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'Economique*, vol. 44, n. 4, pp. 1403-1437.
- DHOLAKIA N., KOMPPELLA R.K., HALES D. (2012), *The dynamics of inshoring*, Paper presentato alla Knowledge Globalization Conference, Pune, India, vol. 6, n. 1, pp. 88-95.
- DUENNING T.N., CLICK R.L. (2005), *Essentials of business process outsourcing*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- DUNNING J.H., (1995). "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n. 3, pp. 461-492.
- ELLRAM L.M., (2013), "Off-shoring, reshoring and the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 3-5.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., PETERSEN K.J. (2013), "Offshoring and reshoring: An update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- ENGEL D., PROCHER V. (2010), "Home firm performance after foreign investments and divestitures", *Ruhr Economic Papers*, vol. 193.
- ESPINOSA J.A., CARMEL E. (2004), "The impact of time separation on coordination in global software teams: A conceptual foundation", *Software Process Improvement and Practice*, vol. 8, n. 4, pp. 249-66.
- FERDOWS K. (1997), "Making the most of foreign factories", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 2, pp. 73-88.
- FERREIRA J., PROKOPETS L. (2009). "Does off-shoring still make sense?", *Supply chain Management Review*, January-February, pp. 20-27.
- FISCH J.H., ZSCHOCHE M. (2012), "The effect of operational flexibility on decision to withdraw from foreign production locations", *International business Review*, vol. 21, n. 5, pp. 806-816.
- FISCHER A. (2006), "Bringing the jobs home", *Fortune Magazine*, March 20th.
- GANESH D. (2004), "Planning for offshore outsourcing", *The National Computing Centre Limited*.
- GEREFFI G., KORZENIEWICZ M. (1994), *Commodity chains and global capitalism*, Greenwood Publishing Group.
- GRAY J.V., SKOWRONSKY K., ESENDURAN G., RUNGTUDANATHAM M. J. (2013), "Reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 27-33.
- GUENTHER G. (2012), *Federal tax benefits for manufacturing: current law, legislative proposals, and issues for the 112th Congress*, Congressional Research Service, Washington D.C..
- HAIR Jr J.F., WOLFINBARGER CELSI M., MONEG A.H., SAMOUEL P., PAGE M.J. (2011), *Essentials of Business Research Methods*, M.E., Sharpe, Inc..
- HAMILTON R.T., CHOW Y.K. (1993), "Why managers divest: Evidence from the New Zeland's largest companies", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 6, pp. 479-84.
- HARDOCK P. (2000), *Produktionsverlagerung von Industrieunternehmen ins Ausland. Formen, Determinanten, Wirkung* Gabler, Wiesbaden.
- HASHAI N., ASMUSSEN C.G., BENITO G.R.G., PETERSEN B. (2010), "Technological knowledge intensity and entry mode diversity", *Management International Review*, vol. 49, n. 6, pp. 659-681.
- HENNART J.F., ROEHL T., ZENG M. (2002), "Do exits proxy for a liability of foreigners? The case of Japanese exits from the United States", *Journal of International Management*, vol. 8, n. 3, pp. 241-264.
- HOLZ R. (2009), *An investigation into off-shoring and back-shoring in the German automotive industry*, PhD Thesis University of Wales, Swansea.

- JAGERSMA P.K., VAN GORP P.K. (2003), "International divestments: An empirical perspective", *Journal of General Management*, vol. 29, n. 1, pp. 47-67.
- JAVALGI R.G., DELIGOUNUL S., DIXIT A., CAVUSGIL S.T. (2011). "International market reentry: A review and research framework", *International Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 377-393.
- JENSEN P.D.Ø., LARSEN M., PEDERSEN T. (2013), "The organizational design of offshoring: Talking stock and moving forward", *Journal of International Management*, doi: INTMAN-00492.
- JUNGNICKEL R. (1990), *Technologien und Produktionsverlagerungen*. Verlag Weltarchiv, Hamburg.
- KHALFAN A.M. (2004), "Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: A descriptive case study of two sectors", *International Journal of Information Management*, vol. 24, n. 1, pp. 29-42.
- KINKEL S. (2012). "Trends in production relocation and back-shoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- KINKEL S., WENGEL J. (1998), "Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung, Mit der richtigen Strategie zu Umsatz-und Beschäftigungswachstum", *Mitteilungen aus der Produktinnovationsforschung*, n. 10, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- KINKEL S. MALOCA S. (2009), "Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and backshoring - A German perspective", *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 15, n. 3, pp. 154-165.
- KINKEL S., ZANKER C. (2013), *New patterns of German production relocation and back shoring activities after the global economic crisis?*, Paper presentato all'EUropean Operations Management Association (EurOMA), Dublino, Irlanda, 7-12 June.
- LEIBL P., MOREFIELD R., PFEIFFER R. (2011), "A study of Effects of back-shoring in the EU", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 23, n. 2, pp. 72-79.
- LEIBL P., NISCHLER C., MOREFIELD R., PFEIFFER R. (2009), "An analysis of Off-shoring manufacturing to reduce costs", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 2, n. 1.
- LEWIN A.Y., MASSINI S., PEETERS C. (2009), "Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent", *Journal of International business Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 901-925.
- LI J. (1995), "Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performances in international markets", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 5, pp. 348-362.
- LI J.T., TANG Y. (2010), "CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 1, pp. 45-68.
- LI J., GUISSINGER S. (1991), "Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n. 2, pp. 209-224.
- LIAO W.C. (2012). "Inshoring: The geographic fragmentation of production and inequality", *National University of Singapore - Institute of Real Estate Studies Working Paper 2012-009*.
- LIVESEY F. (2012), "The need for a new understanding of manufacturing and industrial policy in leading economies", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 7, n. 3, pp. 193-202.
- MALMENDIER U., TATE G. (2005), "CEO overconfidence and corporate investment", *Journal of Finance*, vol. 60, n. 6, pp. 2661-2700.
- MARIOTTI S. (2009), "Tendenze degli investimenti diretti esteri dopo la crisi finanziaria: Che accade?", *Economia e Politica Industriale*, vol. 36, n. 3.
- MAROIS, B. (1979), "L'Art de désinvestir", *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n. 13-23.
- MATA J., PORTUGAL P. (2000), "Closure and divestiture by foreign entrants: The impact of entry mode and post-entry strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 5, pp. 549-562.
- McDERMOTT M.C. (1989), *Multinationals: Foreign direct investments and disclosure*, McGraw Hill, London.
- McDERMOTT M.C. (1996). "The Europeanization of CPC International: Manufacturing and marketing implications" *Management Decision*, vol. 34, n. 2, pp. 35-46.
- McDERMOTT M.C. (2010). "Foreign divestment: The neglected area of international business?" *International Studies of Management and Organization*, vol. 40, n. 4, pp. 37-53.
- MONCZKA R.M., CARTER J.R., MARKHAM W.J., BLASCOVICH J., SLAIGHT T. (2005), *Outsourcing strategically for sustainable competitive advantage*, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, Arizona.
- MOUHOUD E.M., (2007), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Éditions La Découverte, Paris.
- MÜLLER E. (1996), "Reumütige Rückkehrer. Etliche Firmen, die billig in Deutschland produzieren, kommen wieder nach Deutschland", *FOCUS*, vol. 5, n. 39, pp. 258-260.
- MUSSO F., FRANCONI B., PAGANO A. (2012), "The role of country of origin in supporting export consortia in emerging markets, in BERTOLI, G. RESCINITI, R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, pp. 178-198.
- OHMAE K. (1985), *Triad power: The coming shape of global competition*, The Free Press, New York, USA.
- PALMER M. (2004), "International retail restructuring and divestment: The experience of Tesco", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n. 9-10, pp. 1075-1105.
- PAGANO, A., (2009), "The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 903-913.
- PETERSEN B., WELCH L.S., BENITO G.R.G. (2010), "Managing the internalisation process", *Management International Review*, vol. 50, n. 2, pp. 137-154.

- RITTER C., STERNFELS R.A. (2004), "When offshore manufacturing doesn't make sense", *The McKinsey Quarterly*, n. 4, pp. 124-127.
- SACHLEV J.C. (1976), "Disinvestment: A corporate failure or a strategic success?", *International Studies of Management and Organization*, Spring-Summer, pp. 112-130.
- SCHMEISSER B. (2013), "A systematic review of literature on off-shoring of value chain activities", *Journal of International Management*, doi.org/10.101016/j.intman.2013.03.011.
- SCHNIEDERJANS M.J., SCHNIEDERJANS A.M., SCHNIEDERJANS D. (2005), *Outsourcing and insourcing in an international context*, M.E. Sharpe.
- SCHULTE A. (2002), "Das Phänomen der Rückverlagerungen, Internationale Standortentscheidungen kleinerer und mittlerer Unternehmen", *Management International Review*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- SCIARELLI, S. (2011), "L'etica nelle scelte di investimento diretto all'estero", *Sinergie*, n. 85, pp. 35-43
- SIMÕES V.C. (2005), "Divestment by foreign-based companies: Founding conditions, sourcing and firm boundaries", *Policies for Knowledge Based Economies in the Enlarged EU*, Corvinus University of Budapest.
- SIRKIN H.L., ZINSER M., HOHNER D., ROSE J. (2012), "U.S. manufacturing nears the tipping point. Which Industries, why and how much?" *BCG.perspectives*, March 22nd.
- SKIPPER W. (2006), "Services off-shoring: An overview", *Anthropology of Work Review*, vol. 27, n. 2, pp. 9-17.
- SMITH M.A., MITRA, S., NARASIMAHAN S. (1996), "Offshore outsourcing of software development and maintenance: A framework for issues", *Information & Management*, vol. 31, n. 3, pp. 165-175.
- SOULE S.A., SWAMINATHAN A., TIHANYI L. (2013), "The diffusion of foreign divestment from Burma", *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002.smj.2147.
- SWOBODA, B., OLEJNIK, E., MORCHETT, D. (2011), "Changes in foreign operation modes: Stimuli for increases versus reductions", *International Business Review*, vol. 20, n. 5, pp. 578-590.
- THE ECONOMIST (2013), "Here, there and anywhere", January, 19th.
- TORNEDEN R.L. (1975), *Foreign divestment by U.S. multinational corporations*, Praeger, New York.
- TSETSEKOS G., GOMBOLA M. (1992), "Foreign and domestic divestments: Evidences on valuation effects of plant closing", *Journal of International business Studies*, 2nd quarter, pp. 203-223.
- TURCAN R.V. (2003), "De-internationalization and the small firm", in Wheeler C., McDonald F., Greaves I. (a cura di), *Internationalization firm strategies and management*, Palgrave Mac-Millan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 208-222.
- TURCAN R.V. (2011), "De-internationalization: A conceptualization", Paper presentato all'Academy of International business UK & Ireland Chapter Conference, April.
- TURCAN R.V., MÄKELÄ M.M., SØRENSEN O.J., RÖONKKÖ M. (2010), "Mitigating theoretical and coverage biases in the design of theory-building research: An example from international entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 6, pp. 399-417.
- UNCTAD (2013), *World investment report 2013. Global value chains: Investment and trade for development*, Geneva, United Nations Conference on Trade and Development.
- VAN DEN BULCKE D. (1979), "Disinvestments by foreign multinational corporations in the European Community", in Van Den Bulcke D., Boddewyn J.J., Martens B., Klemmer P. (a cura di) *Investments and divestments policies of multinational corporations in Europe*, Praeger, London-Saxon House/Teakfield; New York.
- VISSAK T. (2010). "Nonlinear internationalization: A neglected topic in international business research", in Devinney T., Pedersen T., Tihanyi T., (a cura di) *The past, present and future of international business & management*, Emerald: Bingley.
- VISSAK T., FRANCONI B., (2013), "Serial nonlinear internationalization in practice: A case study", *International Business Review*, vol. 22, n. 6, pp. 951-962.
- VISSAK T., FRANCONI B., MUSSO F. (2012), "MVM's nonlinear internationalization: A case study", *Journal of East-West Business*, vol. 18, n. 4, pp. 275-300.
- WELCH C.L., WELCH L.S. (2009), "Re-internationalisation: Exploration and conceptualization", *International Business Review*, vol. 18, n. 6, pp. 567-577.
- WELCH L.S, LUOSTARINEN R.K., (1988), "Internationalization: Evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol. 14, n. 2, pp. 36-64.
- WILLCOCKS L., SMITH G. (1995), "IT-enabled business process reengineering: Organizational and human resource dimensions", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 4, n. 3, pp. 279-301.
- YOUNG S., HOOD N., FIRN J. (2001), "Globalization, corporate restructuring and influences on the multinational subsidiary", *Strathclyde International business Unit, Working Paper Series*.