

Le strategie di back-shoring e near-shoring nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale

contributi

di A. Ancarani, L. Fratocchi, G. Nassimbeni, M.E. Valente, A. Zanoni*

Inquadramento del fenomeno e sue motivazioni

A partire almeno dal 1970, si è andato sempre più diffondendo, tra le imprese manifatturiere dei principali paesi occidentali, il fenomeno dell'*off-shoring*, che ha assunto sia la forma di *off-shore in-sourcing/captive*, ovvero la localizzazione di parte o tutta la produzione dell'azienda in un paese diverso da quello di origine (Shniederjans *et al.*, 2005), sia quella di *off-shore outsourcing*, ovvero l'acquisto da fornitori esteri di prodotti precedentemente realizzati internamente all'azienda o reperiti sul mercato nazionale (Duenning e Click, 2005).

I motivi di questa scelta strategica sono riconducibili principalmente alla riduzione dei costi di produzione, anche se si rinvergono casi di *induced off-shoring* (ovvero di imprese "costrette" a spostare all'estero la produzione per "seguire" i propri clienti) e di delocalizzazione basata sulla necessità di reperire risorse scarse o esaurite nel paese di provenienza (Berger, 2005).

Nel corso degli ultimi anni, però, è emerso un inedito fenomeno di rilocalizzazione delle attività di produzione e/o di approvvigionamento di materiali, spesso definito back-shoring¹.

Tale fenomeno può essere totale o parziale rispetto all'ampiezza delle attività precedentemente oggetto della scelta di off-shoring.

Nell'ambito delle strategie di rilocalizzazione delle attività manifatturiere, si evidenzia anche la presenza del fenomeno del near-shoring, per il quale produzioni o forniture prima localizzate in paesi geograficamente distanti (nel caso delle aziende italiane, per esempio, Cina o Estremo Oriente) sono (ri)posizionate in aree geografiche più prossime al paese di origine (es. Europa dell'Est o bacino del Mediterraneo).

Un simile fenomeno si rinviene anche per le aziende di servizi (si pensi, ad esempio, al caso dei call center trasferiti in India per sfruttare le similarità linguistiche e successivamente "rimpatriati").

La rilocalizzazione di servizi presenta tuttavia alcune rilevanti differenze rispetto alla rilocalizzazione di attività di produzione di beni, differenze che si traducono in approcci di ricerca specifici².

Nel presente contributo faremo quindi riferimento unicamente al back-shoring delle aziende manifatturiere.

La principale motivazione addotta per spiegare l'emergere dei fenomeni del back/near-shoring è rappresentata dalla

* Alessandro Ancarani – Università di Catania - aancaran@dica.unict.it, Luciano Fratocchi – Università di L'Aquila – luciano.fratocchi@univaq.it, Guido Nassimbeni – Università di Udine – nassimbeni@uniud.it, Marta Edda Valente – Università di L'Aquila - marta.edda@hotmail.it, Andrea Zanoni – Università di Bologna – andrea.zanoni@unibo.it

¹ Alcuni autori si sono talvolta riferiti al fenomeno in parola con altri termini, anche se non sempre vi è uniformità nelle definizioni ad essi sottostanti. Tra tali termini si ricordano: *on-shoring*, *in-shoring*, *re-shoring*, *reverse-shoring*, *international re-concentration*, *reverse-globalization*, *production re-concentration*, *return relocation*, *international divestment*. Taluni autori (Renz, 2005) preferiscono parlare di back-shoring "diretto" nel caso in cui ex post la produzione sia internalizzata e svolta nel paese di origine dell'azienda e di *back-shoring* "indiretto" se i beni sono acquisiti da fornitori locali.

² A tal proposito, va tenuto presente che un'indagine che voglia identificare le determinanti del back-shoring non può prescindere dalle caratteristiche dell'oggetto, del processo e del contesto del trasferimento. Immaterialità, simultaneità tra produzione e consumo, tipo di competenze ed infrastrutture richieste delineano per i servizi una casistica di situazioni e un set di variabili di indagine almeno in parte diverse da quelle associate alla manifattura (e successivo immagazzinamento e trasporto fisico) di beni. Si pensi, ad esempio, al diverso impatto esercitato dalla distanza geografica sull'approvvigionamento di un bene rispetto a quello di un servizio digitalizzabile. Con riferimento specifico ai servizi basati su tecnologie dell'informazione e della comunicazione si rinvia a Leibl *et al* (2009).

riduzione dei differenziali di costo di produzione tra le economie dei paesi più industrializzati e quelle dei paesi di destinazione delle precedenti politiche di *off-shoring*. Tale riduzione sta avvenendo principalmente a causa dell'aumento del costo del lavoro in questi ultimi: per esempio, in Cina il tasso di crescita annuo delle retribuzioni nel periodo 2005-2010 è stato del 19 per cento (contro il 4 per cento degli USA) e si stima sarà del 17 per cento nel quinquennio 2010-2015 (rispetto al 3 per cento americano) (Sirkin *et al.*, 2012). Nel contempo, l'aumento di produttività delle maestranze asiatiche dovrebbe risultare pari alla metà dell'incremento del loro costo del lavoro. Tenendo conto che, per molti prodotti, il peso della componente lavoro sul totale del costo di produzione è contenuto, lo scenario descritto porterà, secondo recenti previsioni di origine consulenziale, il differenziale di costo di produzione tra USA e Cina attorno al 10-15 per cento (Sirkin *et al.*, 2012).

La seconda componente che permette significative riduzioni del costo dei prodotti da "rimpatriare" è quella relativa ai trasporti, divenuti particolarmente onerosi a seguito dell'incremento del prezzo del petrolio nonché di quello delle assicurazioni (quest'ultimo dovuto anche alla recrudescenza dei fenomeni di pirateria, specialmente nelle tratte che attraversano l'Oceano Indiano) (De Meyer e Holweg, 2008; Goel *et al.*, 2008; Ferriera e Prokopets, 2009).

La terza fonte di riduzione dei costi deriva dai risparmi relativi al finanziamento del capitale circolante, grazie all'abbattimento dei tempi di spedizione delle merci che verrebbero prodotte in patria o in paesi limitrofi. Più in generale, gli operatori hanno quindi constatato che il *Total Cost of Ownership* relativo ai loro acquisti/produzioni a livello internazionale risulta superiore a quello previsto all'atto della decisione di ricorrere

alla strategia di *off-shoring* (Platts e Song, 2010; Holweg *et al.*, 2010)

Altrettanto significativi appaiono i vantaggi che il *back/near-shoring* offre in termini di riduzione dei costi di coordinamento internazionale della *supply chain* e di aumento della flessibilità operativa delle imprese. Ciò grazie alla riduzione dei tempi di trasporto e alla possibilità di modificare fino all'ultimo momento gli ordini di produzione ai fornitori, elemento quest'ultimo fondamentale nei settori in cui il prodotto si caratterizza per un ciclo di vita breve (es. abbigliamento) (Ferreira e Prokopets, 2009; Ritter e Sternfels, 2009; Kinkel e Maloca, 2009). Non meno rilevanti appaiono poi le motivazioni legate alla qualità del prodotto realizzato negli stabilimenti *off-shore*, elemento che sembra essere divenuto ancora più critico con l'avvento della crisi a livello mondiale (Kinkel, 2012).

Il tema del *back-shoring* ha recentemente assunto una rilevanza particolare nel dibattito sulle politiche industriali per il superamento della crisi economica che caratterizza le economie dei principali paesi industrializzati, tra cui l'Italia. In tal senso, appare significativa la decisione dell'amministrazione Obama di favorire con appositi incentivi il perseguimento di tali strategie, sia da parte di grandi imprese (tra queste lo hanno già fatto General Electric, Caterpillar e Ford), che di quelle di minori dimensioni, al fine di creare nuovi posti di lavoro.³ A tal proposito, recenti stime di origine consulenziale prevedono che, a seguito del rimpatrio delle produzioni/forniture delle sole aziende statunitensi, si possano ottenere 2-3 milioni di posti di lavoro (compreso l'indotto) che porterebbero ad una riduzione dell'1,5-2 per cento del tasso di disoccupazione,⁴ nonché ad un miglioramento del 25-35 per cento del *deficit* della bilancia commerciale USA (Sirkin *et al.*, 2012).

³ Con riferimento alle conseguenze delle strategie di *off-shoring* manifatturiero sui livelli occupazionali dei paesi a basso costo del lavoro, gli studiosi non sembrano giunti a conclusioni definitive. Si segnala, in tal senso che l'OECD (2005) riconosce che il fenomeno in parola ha avuto un impatto significativo sui livelli occupazionali dell'industria manifatturiera nei paesi più industrializzati, anche se si evidenzia un contemporaneo incremento del numero dei dipendenti nei settori dei servizi. Allo stesso tempo, la maggiore competitività delle imprese dovuta alla delocalizzazione sembra avere un impatto talmente positivo sulle vendite – e, quindi, sugli occupati nelle aree diverse dalla produzione che i due effetti tendono sostanzialmente ad equivalersi (Hijzen e Swaim, 2007).

⁴ Il dato comprende sia i posti di lavoro che verrebbero a crearsi a seguito del rimpatrio delle produzioni (tra 200 e 600 mila posti diretti e tra 600 mila ed un milione di posti indiretti), sia quelli che si genererebbero grazie alle maggiori esportazioni USA, specialmente verso l'Europa (circa 400 mila diretti ed un milione e duecentomila indiretti). Dai 2,4-3,8 milioni di posti di lavoro così definiti ne andrebbero poi sottratti tra i 200 ed i 700 mila che verosimilmente sarebbero appannaggio Messico a seguito dell'effetto *near-shoring*.

Gli effetti benefici delle strategie di *back-shoring* sono però da rinvenirsi anche sul fronte dell'innovazione, dato che – come recentemente ricordato dal *Center on American Competitiveness* dell'Università di Harvard – la presenza di un sistema produttivo avanzato costituisce per molti settori industriali ad alto valore aggiunto (es. materiali compositi, biotecnologie, nanotecnologie, dispositivi meccanici di precisione), uno dei fattori istituzionali più importanti per lo sviluppo di conoscenze e competenze, date le strette interconnessioni tra le attività di *manufacturing* e quelle di R&S (Shih, 2012).

Le evidenze empiriche internazionali

A partire dal contributo fondativo di Coxon *et al* (2005), il *back-shoring* è stato finora oggetto di dibattito per lo più nella letteratura di origine manageriale, mentre in quella accademica si rinvencono contributi specifici quasi esclusivamente da parte di studiosi tedeschi (si vedano, tra gli altri, Jungnickel, 1990; Schulte, 2002; Schulz, 2007; Kinkel e Maloca, 2009; Holz, 2009; Leibl *et al*, 2011; Kinkel, 2012).⁵ L'approccio al tema è stato quindi quasi sempre di tipo aneddotico, per cui l'identificazione delle dimensioni del fenomeno e delle sue caratteristiche specifiche è avvenuta per lo più con una metodologia a "grana grossa". In tal senso, alcune evidenze – prevalentemente di matrice consulenziale e basate su interviste a ristretti gruppi di *key informants* – hanno mostrato come sia in atto – o comunque si prospetti nel prossimo futuro – un processo di ritorno alla produzione o agli acquisti nel paese di origine (si vedano, tra gli altri, Ferreira e Prokopets, 2009; Lewin *et al*, 2009). Dati più dettagliati e particolareggiati, però, si rinvencono solo relativamente alla Germania, grazie alle pluriennali evidenze empiriche raccolte dal *Fraunhofer Institute*, che hanno recentemente portato all'identificazione di

oltre 500 casi (Kinkel, 2012).

Al fine di contribuire allo studio del fenomeno, è stato costituito il Gruppo di ricerca *CLUB Back-shoring*⁶, che ha progettato e gestisce la banca dati relativa alle operazioni di *back/near-shoring* realizzate da aziende manifatturiere.

L'individuazione dei casi aziendali avviene attraverso il costante monitoraggio delle seguenti fonti informative: a) letteratura scientifica internazionale relativa alle tematiche di *international business* e di *operations management*; b) quotidiani e periodici economico-manageriali internazionali; c) rapporti di ricerca delle principali società di consulenza organizzativa e gestionale a livello mondiale; d) motori di ricerca.⁷

Attualmente, la banca dati contiene 155 evidenze di imprese manifatturiere che hanno implementato strategie di *back/near-shoring* dagli anni '80 ad oggi.

Tali evidenze non hanno l'ambizione di costituire un campione statistico e quindi non consentono inferenze rispetto ad una popolazione che non è ancora definita nel dettaglio.

Allo stesso tempo, però, esse rappresentano comunque un'interessante base empirica dalla quale è possibile cogliere delle tendenze e formulare delle ipotesi. In primo luogo, appare utile analizzare la distribuzione dei casi rispetto alla variabile geografica: in tal senso, si evidenzia che oltre un terzo riguarda aziende statunitensi, mentre Germania ed Italia rappresentano circa un quarto ciascuna. I primi cinque paesi industrializzati per percentuale di PIL derivante dal settore manifatturiero (Stati Uniti, Germania, Italia, Regno Unito e Francia) rappresentano complessivamente la quasi totalità delle evidenze disponibili.

Altrettanto interessante appare l'analisi longitudinale, che consente di evidenziare che il fenomeno affonda le sue radici negli anni '80 e '90, anche se ha subito una significativa progressione solo in tempi più

⁵ Per quanto concerne il dibattito accademico italiano, al fenomeno hanno fatto riferimento Mariotti (2009) e Mariotti e Mutinelli (2010) indicando che lo stesso non si caratterizza ancora per un trend consolidato.

⁶ Il *CLUB Back-shoring* è un Gruppo di ricerca che vede coinvolti circa dieci tra docenti e ricercatori di Ingegneria economico gestionale degli Atenei di: Catania, L'Aquila, Udine e Bologna. Gli estensori del presente contributo sono i referenti delle varie sedi accademiche.

⁷ I dati della banca dati vengono utilizzati dal gruppo di ricerca come base di riferimento per l'applicazione di metodologie quantitative e qualitative; con riferimento a queste ultime sono in corso di elaborazione dei case study per la definizione di modelli interpretativi del fenomeno (Yin, 1994; Macri e Tagliaventi, 2000).

recenti. Mentre fino al 2005 si erano registrati poco meno di un quinto dei casi, infatti, quasi la metà delle evidenze ha avuto luogo a partire dal 2009. Accostando alla ripartizione su base temporale anche quella per paese di origine dell'azienda che rilocalizza la produzione/fornitura, si evidenzia che le operazioni avvenute prima del 2005 hanno riguardato soprattutto realtà tedesche ed italiane.

Una terza chiave di lettura utilizzabile per tratteggiare le caratteristiche di massima del fenomeno è quella di tipo geografico, associata al mercato in cui era avvenuta la delocalizzazione. In base a questo criterio di analisi, si evidenzia che oltre la metà delle operazioni di *back/near-shoring* analizzate hanno avuto origine in Cina; considerando tutti i paesi del Sud Est asiatico si superano invece i due terzi del totale. Più limitato appare il contributo dei paesi dell'Europa dell'Est, anche se questo dato merita di essere approfondito con valutazioni relative alla distribuzione temporale ed al paese di provenienza dell'azienda che effettua il "rimpatrio". Con riferimento al primo aspetto (distribuzione cronologica), si evidenzia che, mentre per i paesi asiatici diversi dalla Cina il fenomeno si è concentrato negli anni '80 e '90, per la Cina esso è per circa due terzi concentrato nel triennio 2008-2010. In una posizione cronologicamente intermedia si pongono invece i paesi dell'Europa dell'Est, in cui nel biennio 2007-2008 si è registrata circa la metà delle evidenze, che divengono quasi il 90 per cento se si considera anche il biennio successivo. Con riferimento al paese di origine dell'azienda che implementa la strategia di *back/near-shoring*, si rileva che, mentre per le imprese USA il "rimpatrio" avviene quasi esclusivamente dalla Cina e dagli altri paesi asiatici, per la Germania le rilocalizzazioni dall'Europa dell'Est hanno un peso non marginale, attestandosi ad oltre un quarto del totale. Infine, per quanto riguarda la Francia, due terzi delle evidenze sono relative a paesi asiatici ed il restante a quelli dell'Europa dell'Est.

Altrettanto interessante appare l'analisi dei settori merceologici in cui sono state adottate le strategie *back/near-shoring*; in tal senso, un'impresa su cinque opera nel comparto

Meccanico non automotive, circa un sesto rispettivamente nell'Arredamento ed arredo casa e nell'Elettronica ed una su dieci nell'Abbigliamento e calzature. Il dato appare interessante in quanto tali settori sono totalmente diversi dai sette recentemente indicati da Boston Consulting Group come quelli in cui nei prossimi anni si concentreranno i "rimpatri" di aziende USA: Vetro, pietra e minerali, Prodotti in legno (diversi dall'arredamento), Petrolio e carbone, Alimenti e bevande, Prodotti a base di carta, Prodotti chimici e Lavorazione dei metalli (Sirkin *et al*, 2012). In tal senso, si evidenzia che, almeno fino ad ora, le evidenze contenute nella banca dati relativamente alle aziende statunitensi sono concentrate essenzialmente sui settori Elettronico, Meccanico ed Arredamento ed arredo casa. Con riferimento alle aziende tedesche, invece, si evidenzia il forte peso della Meccanica non automotive (oltre un terzo del totale delle imprese tedesche) e dell'Elettronica (un quarto). L'analisi longitudinale dei dati per settore merceologico, infine, evidenzia che, fino al 2005, erano state rimpatriate in Germania per lo più produzioni elettroniche.

Le evidenze empiriche italiane

Passando ad esaminare in maggior dettaglio i dati relativi alle imprese italiane (circa un quarto del totale), si evidenzia che la prima operazione censita è stata realizzata dalla vicentina Belfe, impresa operante nel settore dell'abbigliamento le cui strategie di (ri)localizzazione della produzione appaiono particolarmente interessanti ai fini della comprensione del fenomeno in esame. Dopo aver deciso di approvvigionarsi da imprese cinesi, nel corso del 2004, l'azienda ha spostato la propria catena di fornitura in Europa; più specificatamente, si è trattato di un'operazione "ibrida" che ha integrato tra loro i tratti del *back-* e del *near-sourcing*. Gli approvvigionamenti prima effettuati nel paese asiatico si sono infatti trasformati in ordinativi per fornitori italiani (circa il 70 per cento del totale), greci e romeni (Gervasio, 2004).⁸ L'approccio "ibrido" implementato da Belfe, si

⁸ Circa un anno fa, però, l'azienda ha deciso di cessare la produzione in provincia di Vicenza e concentrarla nello stabilimento bulgaro di Malo (Alba, 2011).

rinviene, tra gli altri, anche nel caso di Lumberjack (rientro dalla Cina in Italia e Romania) dove però l'applicazione non è stata relativa ad acquisti da terzi ma ad attività di produzione internalizzate. Caso ancora più complesso è poi quello del gruppo piacentino Bolzoni, operante nel business dei carrelli elevatori: l'azienda – cresciuta nel decennio scorso specialmente attraverso acquisizioni alla scala internazionale – ha infatti operato una complessa operazione di riorganizzazione delle proprie location produttive chiudendo gli stabilimenti in Estonia e Spagna e ripartendo le produzioni tra quelli italiano, tedesco e finlandese. Per quanto concerne le aziende italiane, l'apice del fenomeno back-shoring si è raggiunto nel biennio 2009-2010 quando più della metà delle imprese censite nella banca dati ha implementato tali strategie. Dal punto di vista dei settori, i tre più importanti per le strategie in parola sono stati tra quelli tipici del *made in Italy*: un terzo delle evidenze è appannaggio del settore dell'Abbigliamento e calzature ed un altro terzo è sostanzialmente equidistribuito tra Arredamento ed arredo casa e Meccanico non automotive. Analizzando il dato settoriale con una prospettiva di tipo longitudinale, si evidenzia che l'unico settore continuamente attivo in termini di operazioni di back/near-shoring è quello dell'Abbigliamento e calzature, che ha registrato almeno un'evidenza in ogni anno nel periodo 2004-2011. Gli altri settori hanno invece mostrato un'attenzione per le strategie di back/near-shoring sostanzialmente a partire dal 2008.

Con riferimento al paese di origine del "rientro", circa la metà delle evidenze afferisce alla Cina ed agli altri paesi asiatici, mentre i Paesi dell'Europa dell'Est rappresentano poco meno di un quinto del totale. Infine, analizzando il dato geografico in una prospettiva temporale, si evidenzia che i "rientri" dalla Cina e dagli altri paesi asiatici sono avvenuti in maniera sostanzialmente costante tra il 2004 ed il 2011, mentre quelli dall'Europa dell'Est si sono concentrati dopo il 2007.

Una notazione particolare merita il caso SVB Hella Spa, azienda biellese operante nei segmenti dell'abbigliamento da cerimonia e del prêt à porter conformato. L'impresa, nel corso del 2010, ha trasferito la quasi totalità della propria produzione dalla Romania in

Italia, grazie anche alle opportunità offerte dal Contratto di insediamento previsto dalla Regione Piemonte come strumento a supporto delle politiche per l'attrazione degli investimenti (art. 6 L.R. 34/2004) che prevede espressamente tra i possibili beneficiari "le imprese italiane che hanno totalmente delocalizzato la produzione all'estero ma che intendano reinvestire in Piemonte" (Regione Piemonte, 2011).

Nonostante ci sia profondo disaccordo tra gli studiosi e tra gli operatori aziendali circa la reale rilevanza del fenomeno del *back/near-shoring*, appare indubbio che esso rappresenti una delle molteplici modalità con cui le imprese stanno riconfigurando la propria *supply chain* alla scala internazionale, spinte anche dalle pressioni derivanti dalla crisi mondiale (Mariotti, 2009). Per quanto concerne le imprese italiane, il fenomeno può risultare altresì interessante in quanto potenziali fornitrici di imprese di altri paesi che intendano implementare politiche di *near-shoring* mantenendo esternalizzata la produzione. Significativa appare, in tal senso, la recente decisione di IKEA di incrementare la quota di acquisti di prodotti di arredamento e di giocattoli rivolta al nostro paese, a svantaggio dei meno costosi produttori cinesi.

Bibliografia

- Alba, A., (2011), "Belfe chiude l'ultima fabbrica Produzione solo in Bulgaria", <http://corriereedelveneto.corriere.it/veneto/notizie/economia/2011/29-giugno-2011/belfe-chiude-l-ultima-fabbrica-produzione-solo-bulgaria-190976816264.shtml>
- Berger, S., (2005), *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*, Doubleday Publishing Westminster, MD, USA
- Coxon, M.D., R.C., Ritter, e R.A., Sternfels, (2008), "The Onshoring Option", *The McKinsey Quarterly*, February
- De Meeyer, A., e M., Holweg, « A Silver Lining to High Oil Prices », *Financial Times*, July 30
- Duening, T.L. e R.L., Click, (2005), *Essentials of Business Process Outsourcing*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA
- Ferreira, J., e L., Prokopets, (2009), "Does Off-shoring Still Make Sense?", *Supply*

- Chain Management Review*, January-February, pp. 20-27
- Gervasio, P., "Belfe abbandona la Cina", *Milano Finanza*, 16 Giugno
- Goel, A., N. Moussavi e V.N., Srivatsan, (2009), "Time to Rethink Offshoring", in *McKinsey Quarterly*, September
- Hijzen, A. & P., Swaim, (2007), "Does Offshoring Reduce Industry Employment?", *Research paper series Globalisation and Labour Market*, University of Nottingham, 2007/24
- Holweg, M., A., Reichhart, e E., Hong, (2010), "On Risk and Cost in Global Sourcing", *International Journal of Production Economics*, DOI: 10.1016/j.jipe.2010.04.003
- Jungnickel, R. (1990), *Technologien und Produktionsverlagerungen*, Verlag Weltarchiv, Hamburg
- Kinkel, S., (2012), "Trends in Production Relocation and Backshoring Activities: Changing Patterns in the Course of the Global Economic Crisis", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 Iss: 6 pp. 696-720
- Kinkel, S., e S., Maloca, (2009), "Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and backshoring - A German perspective", *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, pp. 154-165
- Leibl P., C., Nischler, R., Morefield e R., Pfeiffer, (2009), „Ana Analysis of Offshoring Manufacturing to Reduce Costs“, in *Journal of Business and Behavioural Sciences*, Vol. 21, Num. 1, Fall
- Leibl, P., R., Morefield, e Pfeiffer, (2011) "A study of effects of backshoring in the EU", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, Vol. 23 (2) Summer, pp. 72-79
- Lewin, A.Y, N., Massini, N., Perm-Ajchariyawong, D., Sappenfield, e J., Walker, (2009) "Getting Serious About Offshoring in a Struggling Economy", *Shared Services News*, February, pp. 19-23
- Macri, D.M., e M.R., Tagliaventi, (2000), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. Teorie, tecniche, casi*, Carocci Editore
- Mariotti, S. e M. Mutinelli, (2010), *Italia multinazionale 2010 Le Partecipazioni Italiane all'Estero ed Estere in Italia*, Rubettino
- Mariotti, S., (2009), "Tendenze degli Investimenti Diretti Esteri dopo la Crisi Finanziaria: Che accade?", *Economia e Politica Industriale*, Vol. XXXVI, N. 3
- OECD, (2005), "Helping Workers to Navigate in "Globalised" Labour Markets", *Policy Brief*, June
- Platts, K.W., e N., Song, (2010), "Overseas Sourcing Decisions – The Total Cost of Sourcing from China", *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (4), pp. 320-331
- Regione Piemonte - Direzione Programmazione Strategica, Politiche Territoriali ed Edilizia, (2011), *Il Contratto di Innesadimento in Piemonte. Politiche per l'attrazione di investimenti*, Torino, Novembre
- Renz, M., (2005) Rückverlagerung deutscher Unternehmen aus dem Ausland, Diploma Thesis, University Tübingen, <www.rueckverlagerung.de>
- Ritter, C. e R.A., Sternfels, (2004), "When Offshore Manufacturing Doesn't Make Sense", *The McKinsey Quarterly*, 4
- Rüdiger Holz, (2009), *An Investigation into Offshoring and Backshoring in the German Automotive Industry*, Doctoral Thesis/Dissertation University of Wales, Swansea November, Document Nr. V164330 <http://www.grin.com/>
- Schniederjans, M.J, A.M., Schniederjans e D.G., Schniederjans, (2005), (Eds), *Outsourcing and Insourcing in an International Context*, M.E. Sharpe Inc., Armonk, NY, USA
- Schulte, A. (2002), *Das Phänomen der Rückverlagerung – Internationale Standortentscheidungen von kleinen und mittleren Unternehmen (The Phenomenon of Backsourcing – International Location Decisions of SMEs)*, Gabler, Wiesbaden.
- Schulz, A. (2007), *Der Standort Deutschland und die Rückverlagerer – Wege von kleinen und mittleren Unternehmen wieder nach Deutschland (Germany and Backsourcing – Ways of SMEs Back to their German Location)*, Vdm-Verlag, Saarbrücken
- Shih, W.C., (2012), "Just How Important Is Manufacturing?", <http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2012/02/just-how-important-is-manufact.html>, February 21
- Sirkin, H., M., Zinser, D., Hohner e J., Rose, (2012), "Made in America, Again. U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point. Which Industries, Why and How Much?", The Boston Consulting Group, March