


RICONFIGURAZIONE DELLE OPERATIONS E RE-SHORING

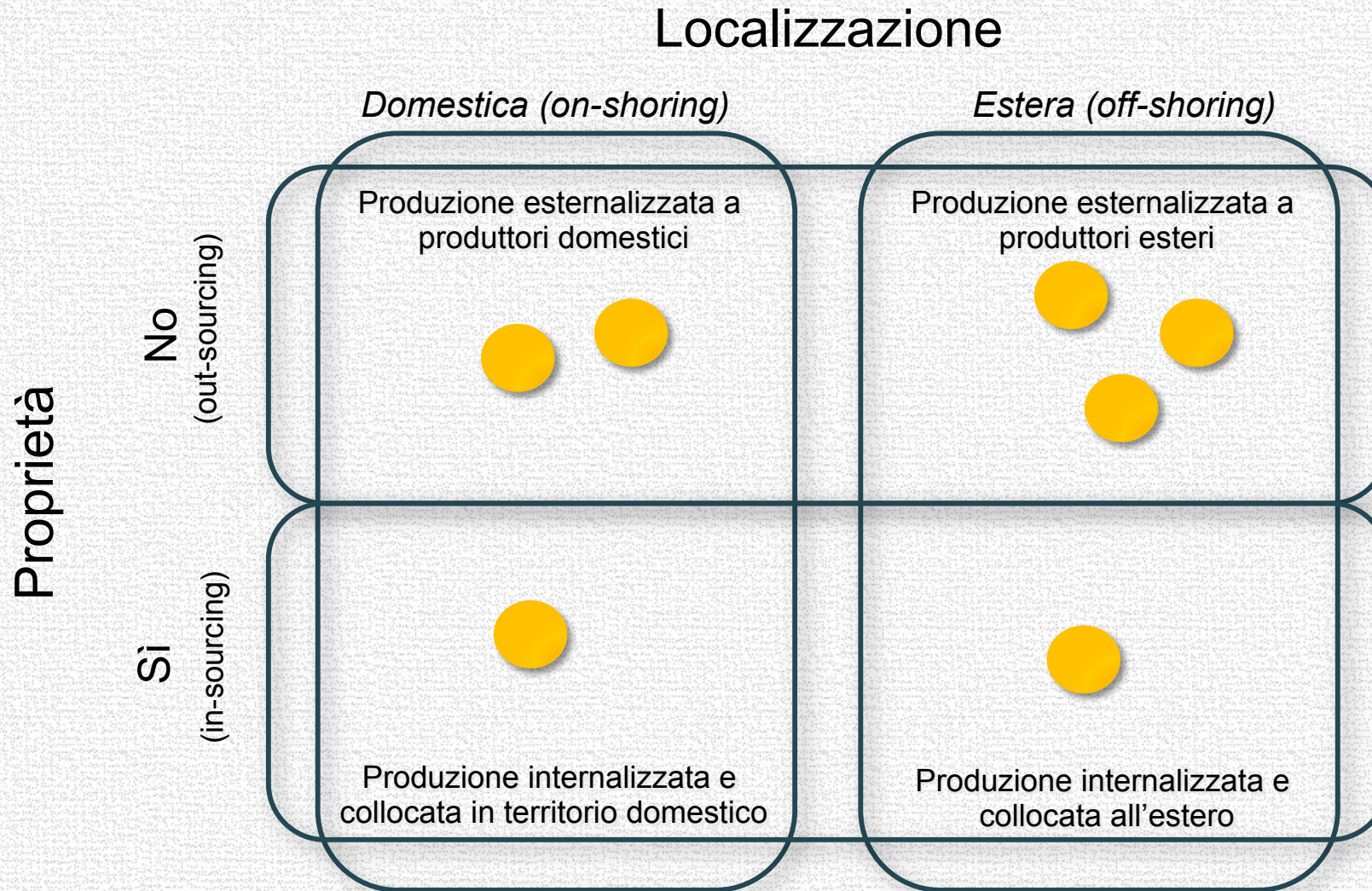
**GUIDO NASSIMBENI
UNIVERSITÀ DI UDINE – UNICLUB MORE**



SOMMARIO

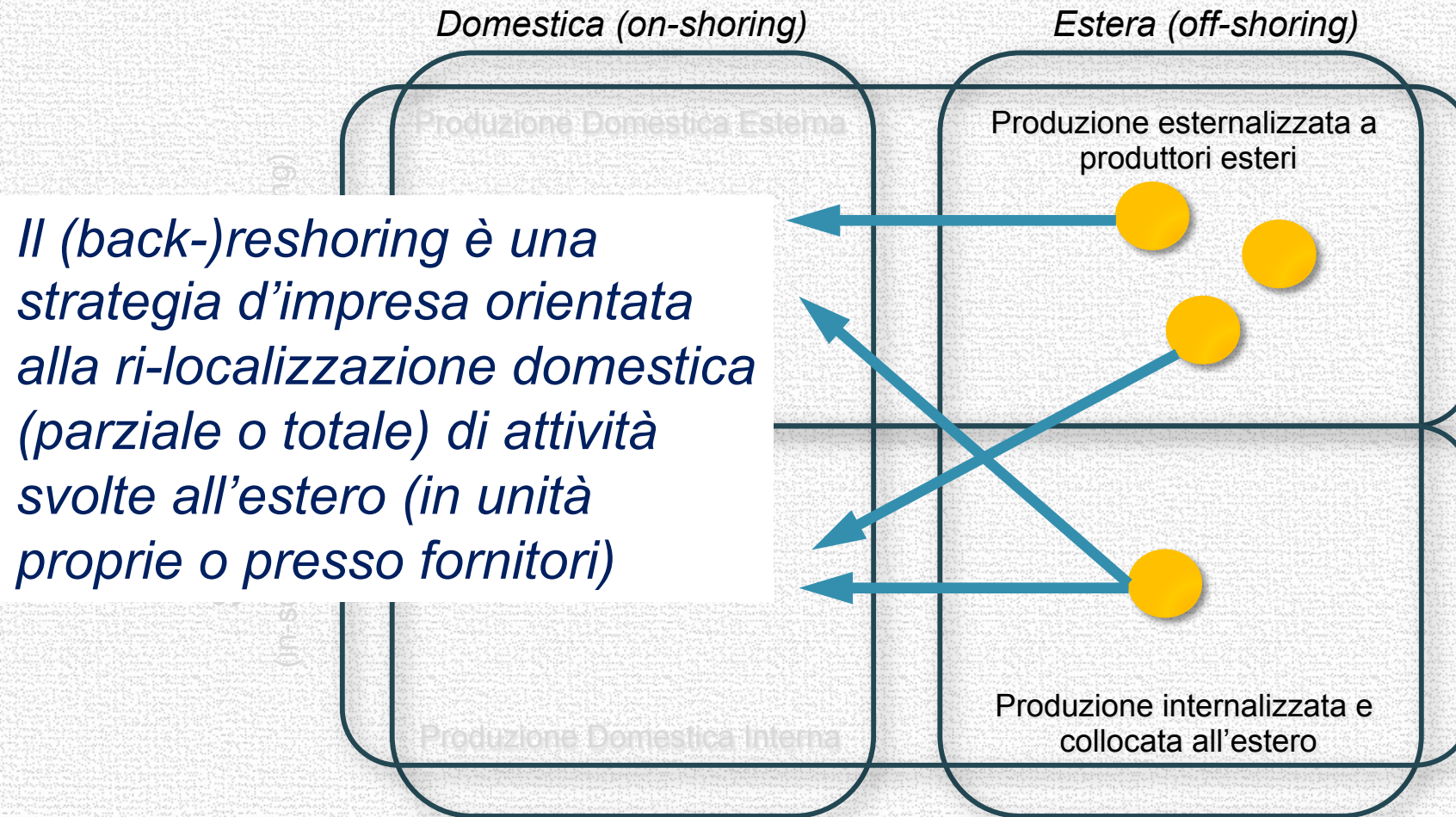
- In/Out; On/Off; Re/Back shoring: definizioni
 - Offshoring: motivazioni e problemi
 - La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring
 - Conclusioni
- 

In/Out; On/Off; Re/Back shoring: definizioni



In/Out; On/Off; Re/Back shoring: definizioni

Localizzazione



Il (back-)reshoring è una strategia d'impresa orientata alla ri-localizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all'estero (in unità proprie o presso fornitori)



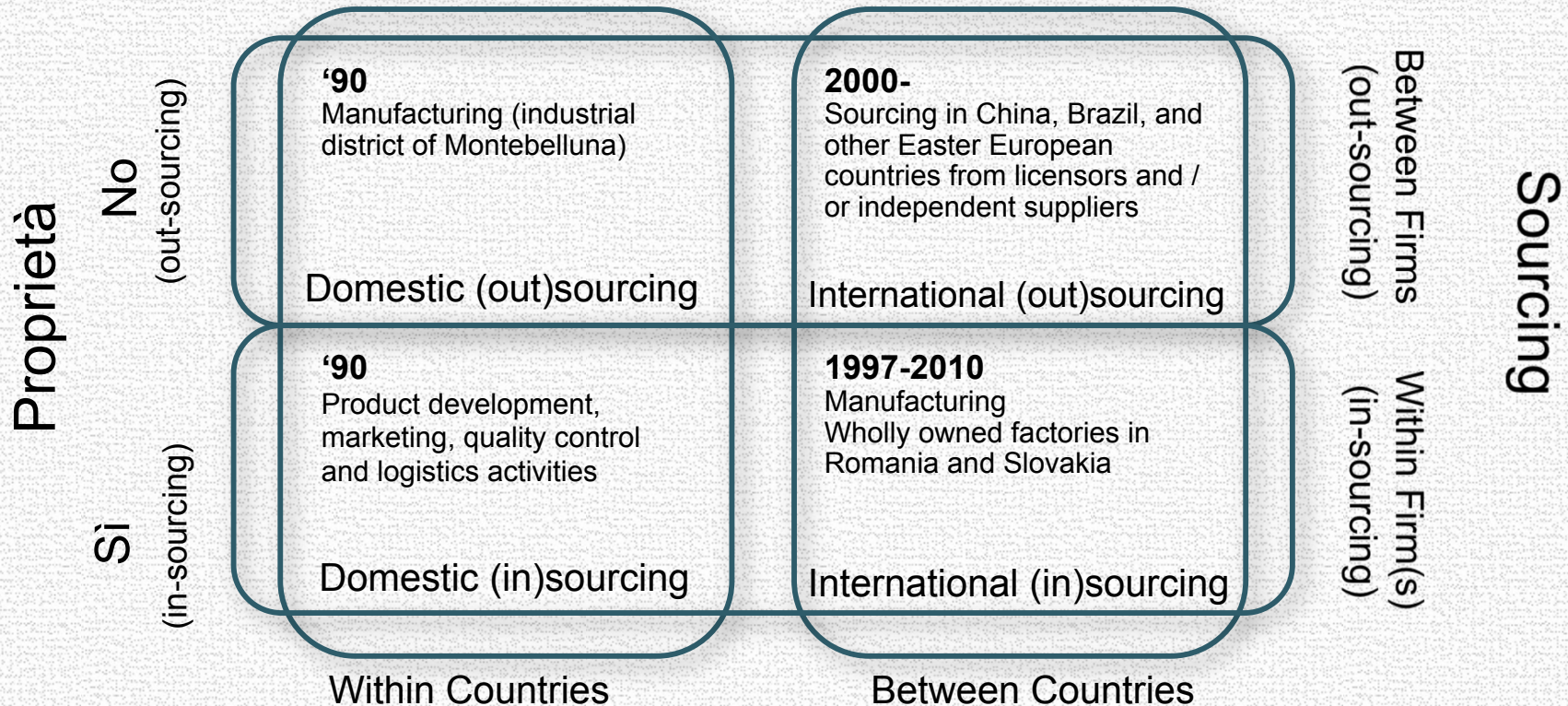
In/Out; On/Off; Re/Back shoring: esempio




Localizzazione

*Domestica
(on-shoring)*

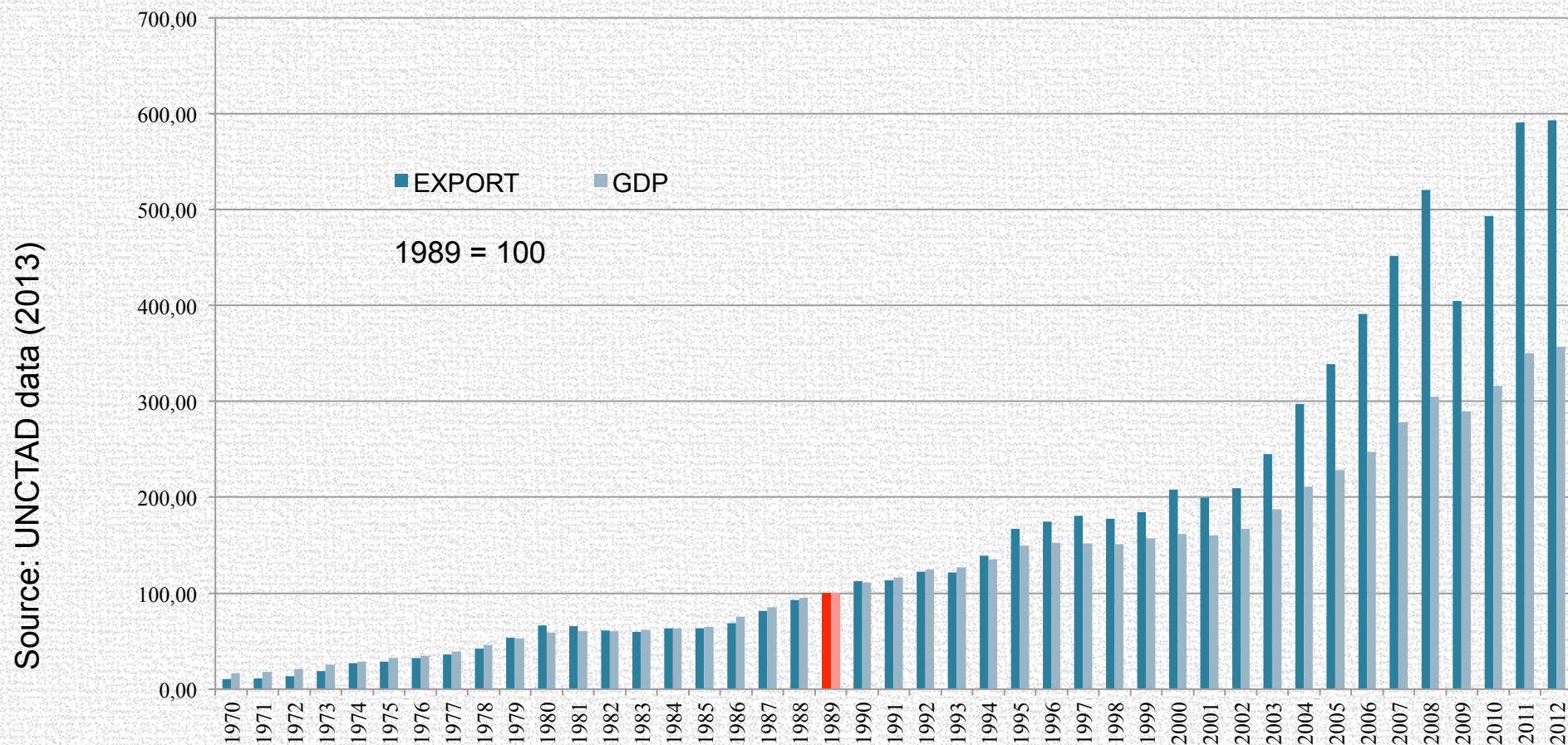
*Estera
(off-shoring)*



SOMMARIO

- In/Out; On/Off; Re/Back shoring: definizioni
 - Offshoring: motivazioni e problemi
 - La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring
 - Conclusioni
- 

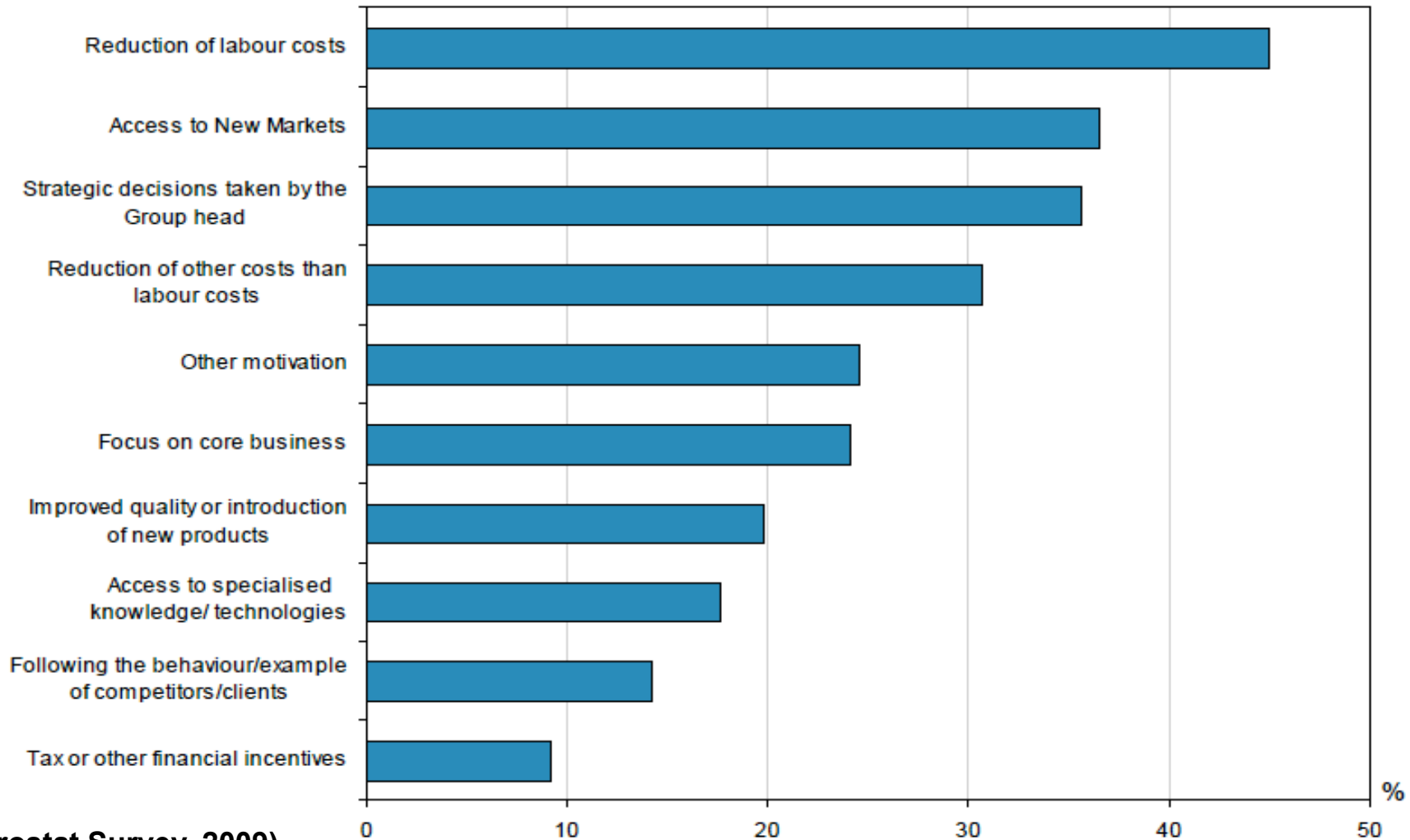
World Gross Domestic Product and Export: trends



“About 60 per cent of global trade, which today amounts to more than **\$20 trillion**, consists of trade in **intermediate goods and services** that are incorporated at various stages in the production process of goods and services for final consumption. The **fragmentation of production processes** and the international dispersion of tasks and activities within them have led to the emergence of borderless production systems... “ (World Investment Report 2013, UNCTAD)

Offshoring: motivazioni

Figure 7: Motivation factors for International Sourcing activities
Share of enterprises carrying out International Sourcing



(Eurostat Survey, 2009)

Offshoring: problemi

- Il fattore costo
Costo globale vs prezzo d'acquisto
I vantaggi localizzativi di costo sono cambiati in diversi paesi
- Il fattore tempo
Più rilevante del costo in alcuni settori (es. Fashion)
- Il fattore “made in”
- Il fattore sensibilità sociale
- Il fattore istituzionale



La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring



Eurofound



EUROPEAN RESHORING MONITOR by Uni-CLUB MoRe



University
of Catania



University
of L'Aquila



University
of Udine



University
of Bologna



University of Modena
& Reggio Emilia

La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring – intero campione

Area geografica di delocalizzazione

| Area geografica casamadre | Cina | Asia (diversa da Cina) | Europa orientale | Europa occidentale | Nord America | America centrale e meridionale | Africa e Medio oriente | Oceania | n. d. | Totale |
|--------------------------------|------------|------------------------|------------------|--------------------|--------------|--------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|
| Europa | 127 | 39 | 64 | 116 | 9 | 5 | 11 | | 5 | 376 |
| Nord America | 214 | 46 | 2 | 24 | 23 | 14 | 1 | 2 | 3 | 329 |
| Asia (esclusa Cina e Giappone) | 4 | 1 | 1 | 5 | | | | | | 11 |
| Giappone | 3 | 1 | 1 | 1 | | | | | | 6 |
| Cina | | | | 2 | | | | | | 2 |
| Africa e Medio Oriente | | | 2 | 1 | | | | | | 3 |
| Oceania | 1 | | | | | | | | | 1 |
| Totale | 349 | 87 | 70 | 149 | 32 | 19 | 12 | 2 | 8 | 728 |

La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring - intero campione

| Codice NACE | Descrizione | Decisioni |
|---------------|---|------------|
| 26 | Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica ed ottica | 97 |
| 27 | Fabbricazione di apparecchiature elettriche | 78 |
| 14 | Confezione di articoli di abbigliamento | 67 |
| 28 | Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a. | 64 |
| 32 | Altre industrie manifatturiere | 64 |
| 29 | Fabbricazione di autoveicoli | 53 |
| 25 | Fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari ed attrezzature | 50 |
| 15 | Confezione di articoli in pelle e simili | 49 |
| 22 | Fabbricazione di articoli di gomma e materie plastiche | 42 |
| 30 | Fabbricazione di altri mezzi di trasporto | 35 |
| 31 | Fabbricazione di mobili | 32 |
| 10 | Industrie alimentari | 22 |
| 20 | Fabbricazione di prodotti chimici | 19 |
| 21 | Fabbricazione di prodotti farmaceutici | 11 |
| 23 | Fabbricazione di altri prodotti da minerali non metalliferi | 11 |
| 13 | Industrie tessili | 10 |
| 24 | Attività metallurgiche | 9 |
| 17 | Fabbricazione di carta e prodotti di carta | 5 |
| 16 | Industria del legno (esclusi mobili) | 4 |
| 11 | Produzione di bevande | 2 |
| 18 | Stampa e riproduzione su supporti registrati | 2 |
| 12 | Industria del tabacco | 1 |
| Totale | | 728 |



La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring - intero campione

| MOTIVAZIONI | % |
|---|-------|
| Costi Logistici | 24,2% |
| Effetto "Made In" | 22,1% |
| Qualità produzioni delocalizzate | 21,7% |
| Differenziale costo del lavoro | 18,4% |
| Costi totali | 18,0% |
| Miglioramento servizio al cliente | 17,3% |
| Tempi di consegna | 14,6% |
| Incentivi pubblici | 12,3% |
| Prossimità R&S / Progettazione / Produzione | 12,1% |
| Riorganizzazione globale dell'azienda | 12,1% |
| Costi coordinamento unità estere | 11,2% |
| Scala minima produzione | 7,1% |
| Crisi economica globale | 5,2% |
| ... | < 5% |



La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring – Aziende Italiane

| Area geografica abbandonata | Decisioni | % |
|-----------------------------|------------|--------------|
| Cina | 41 | 34 % |
| Asia (eccetto Cina) | 15 | 12 % |
| Europa dell'Est ed ex URSS | 29 | 24% |
| Europa occidentale | 27 | 22 % |
| Nord Africa e Medio Oriente | 4 | 3 % |
| Nord America | 2 | 2 % |
| America Centro e Sud | 1 | 1 % |
| n.a. | 2 | 2 % |
| Totale | 121 | 100 % |



La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring – Aziende Italiane

Aziende italiane

| Codice NACE | Descrizione | Decisioni | % su totale |
|---------------|---|------------|---------------|
| 14 | Confezione di articoli di abbigliamento | 29 | 24,0% |
| 15 | Confezione di articoli in pelle e simili | 21 | 17,4% |
| 26 | Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica ed ottica | 15 | 12,4% |
| 27 | Fabbricazione di apparecchiature elettriche | 15 | 12,4% |
| 28 | Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a. | 12 | 9,9% |
| 31 | Fabbricazione di mobili | 6 | 5,0% |
| 30 | Fabbricazione di altri mezzi di trasporto | 5 | 4,1% |
| 20 | Fabbricazione di prodotti chimici | 4 | 3,3% |
| 22 | Fabbricazione di articoli di gomma e materie plastiche | 3 | 2,5% |
| 25 | Fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari ed attrezzature | 3 | 2,5% |
| 32 | Altre industrie manifatturiere | 3 | 2,5% |
| 29 | Fabbricazione di autoveicoli | 2 | 1,7% |
| 10 | Industrie alimentari | 1 | 0,8% |
| 21 | Fabbricazione di prodotti farmaceutici | 1 | 0,8% |
| 24 | Attività metallurgiche | 1 | 0,8% |
| Totale | | 121 | 100,0% |



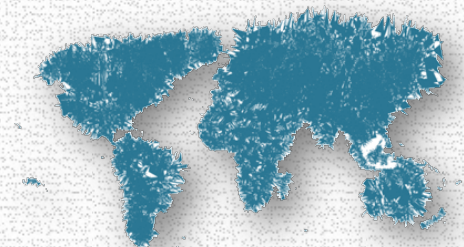
La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring – Aziende Italiane

| MOTIVAZIONI | % Italia | % Mondo |
|--|----------|---------|
| Effetto “Made In” | 41,6% | 22,1% |
| Miglioramento servizio al cliente | 24,8% | 17,3% |
| Qualità produzioni delocalizzate | 17,8% | 21,7% |
| Riorganizzazione globale dell’azienda | 14,9% | 12,1% |
| Crisi economica globale | 13,9% | 5,2% |
| Prossimità R&S / Progettazione / Produzione | 12,9% | 12,1% |
| Costi Logistici | 12,9% | 24,2% |
| Costi totali | 9,9% | 18,0% |
| Differenziale costo del lavoro | 5,9% | 18,4% |
| ... | | |



Spunti di riflessione

- Ruolo dei sistemi di determinazione dei costi (Total cost of ownership)
- Possibili problematiche nella (ri-)costruzione delle filiere di fornitura “in patria”
- Disponibilità delle competenze “in patria”
- Ruolo dell’automazione e dell’additive manufacturing
- Il reshoring e la comunicazione d’azienda



Conclusioni

- Il reshoring è uno dei possibili esiti di processi di (ri) configurazione delle catene del valore in uno scenario e in uno scacchiere mondiale mutevole
 - Il reshoring manifatturiero non implica necessariamente la crisi dell'off-shoring
- Gli effetti quantitativi (specialmente in termini di posti di lavoro) del reshoring non sono comparabili con quelli dell'off-shoring
- Esistono specificità nazionali, tuttavia il fenomeno è trasversale rispetto ai settori e alle dimensioni aziendali

