



*Università
di Catania*



*Università
di L'Aquila*



*Università
di Udine*



*Università
di Bologna*



*Università di Modena
& Reggio Emilia*

Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

***Back-reshoring e Near-reshoring:
motivi ed evidenze***

8 Giugno 2016

Andrea Zanoni

andrea.zanoni@bbs.unibo.it

Chi siamo?

Un gruppo di ricerca sul tema della rilocalizzazione delle attività
manifatturiere (internalizzata ed esternalizzata)



Università di Catania

Alessandro Ancarani - Carmela di Mauro



Università di L'Aquila

Luciano Fratocchi – Lelio Iapadre



Università di Udine

Guido Nassimbeni - Marco Sartor – Guido Orzes



Università di Bologna

Andrea Zanoni - Paolo Barbieri



Università di Modena & Reggio Emilia

Matteo Vignoli

L'attualità dell'argomento

OECD publishing

Please cite this paper as:

De Backer, K. *et al.* (2016), "Reshoring: Myth or Reality?", *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 27, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/5jm56frbm38s-en>



**OECD Science, Technology and Industry
Policy Papers No. 27**

Reshoring: Myth or Reality?

Koen De Backer, Carlo Menon,
Isabelle Desnoyers-James,
Laurent Moussiégt

I due concetti di riferimento

Back-reshoring: decisione con cui si riportano nel paese di origine le produzioni manifatturiere precedentemente delocalizzate in paesi esteri.

Near-reshoring: decisione con cui si trasferiscono in paesi «vicini» (per l'Italia, bacino del Mediterraneo, Europa dell'Est) le produzioni manifatturiere precedentemente delocalizzate in paesi esteri molto distanti.

Il database Uni-CLUB MoRe

- *728 evidenze relative a 600 aziende italiane e straniere*
- *focus sulla singola decisione (in media 1,2 decisioni per ogni azienda)*

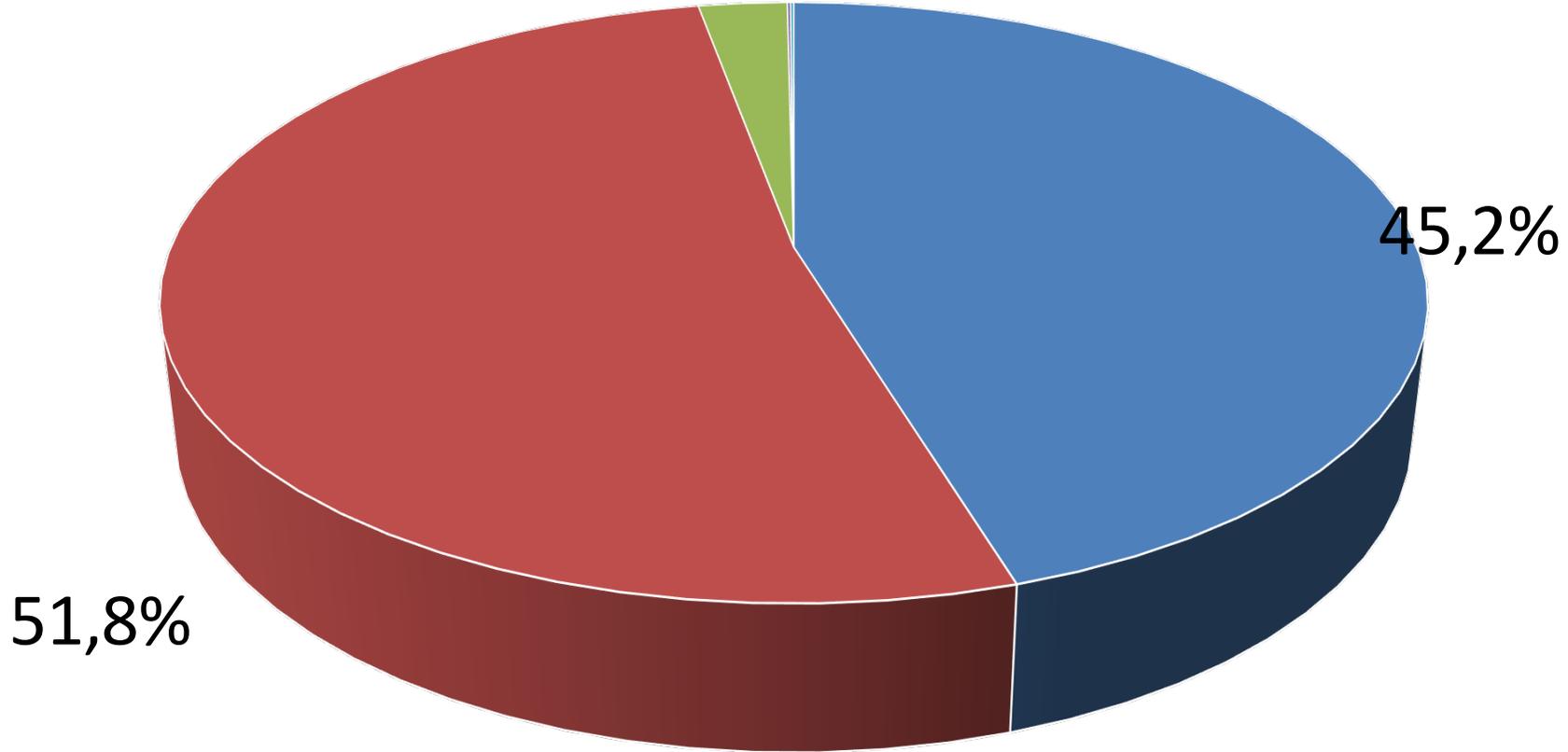
Fonti

- *articoli scientifici*
- *stampa (es. WSJ, FT, The Economist, Sole 24Ore, Corriere della sera, la Repubblica, ...)*
- *white paper di società di consulenza*
- *ricerche su siti internet tramite motori di ricerca*

Le nostre evidenze (fonte: Uni-CLUB MoRe)

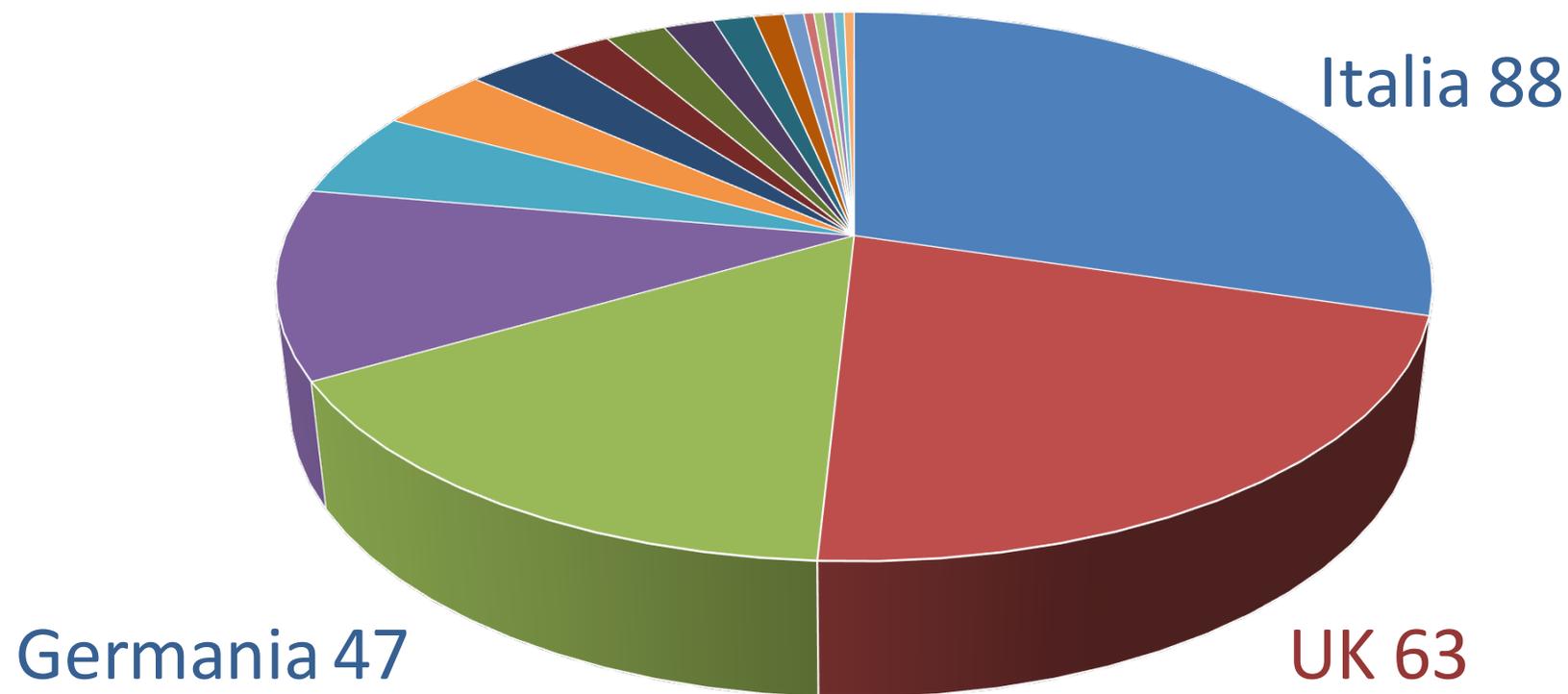
Area geografica	Paese	Decisioni	Aziende	Media	% su totale
Nord America	USA	326	278	1,2	45,2%
	Canada	3	3	1,0	
	Totale	329	281	1,2	
Europa	Italia	121	88	1,4	51,8%
	UK	68	63	1,1	
	Germania	63	47	1,3	
	Francia	42	33	1,3	
	Spagna	23	15	1,5	
	Paesi Bassi	12	11	1,1	
	Finlandia	10	9	1,1	
	Svezia	9	6	1,5	
	Svizzera	7	6	1,2	
	Slovenia	5	5	1,0	
	Belgio	4	4	1,0	
	Austria	3	3	1,0	
	Danimarca	3	2	1,5	
	Norvegia	2	1	2,0	
	Polonia	2	1	2,0	
	Repubblica Ceca	1	1	1,0	
	Lussemburgo	1	1	1,0	
Slovacchia	1	1	1,0		
Totale	377	297	1,3		
Asia	India	1	1	1,0	2,7%
	Corea del sud	5	5	1,0	
	Taiwan	2	2	1,0	
	Giappone	6	6	1,0	
	Cina (inclusa HK)	2	2	1,0	
	Singapore	1	1	1,0	
	India	3	3	1,0	
	Totale	20	20	1,0	
Oceania	Australia	1	1	1,0	0,1%
	Totale	1	1	1,0	
Africa e Medio oriente	Egitto	1	1	1,0	0,1%
	Totale	1	1	1,0	
Totale		728	600	1,2	100,0%

Le nostre evidenze: l'area geografica dove ha sede la casa madre (fonte: Uni-CLUB MoRe)



■ Nord America ■ Europa ■ Asia ■ Oceania ■ Africa e Medio Oriente

Le nostre evidenze: un ingrandimento per i Paesi europei dove ha sede la casa madre (fonte: Uni-CLUB MoRe)



- | | | | | | |
|-------------|------------|------------|-------------|---------------|---------------|
| ■ Italia | ■ UK | ■ Germania | ■ Francia | ■ Spagna | ■ Paesi Bassi |
| ■ Finlandia | ■ Svezia | ■ Svizzera | ■ Slovenia | ■ Belgio | ■ Austria |
| ■ Danimarca | ■ Norvegia | ■ Polonia | ■ Rep. Ceca | ■ Lussemburgo | ■ Slovacchia |

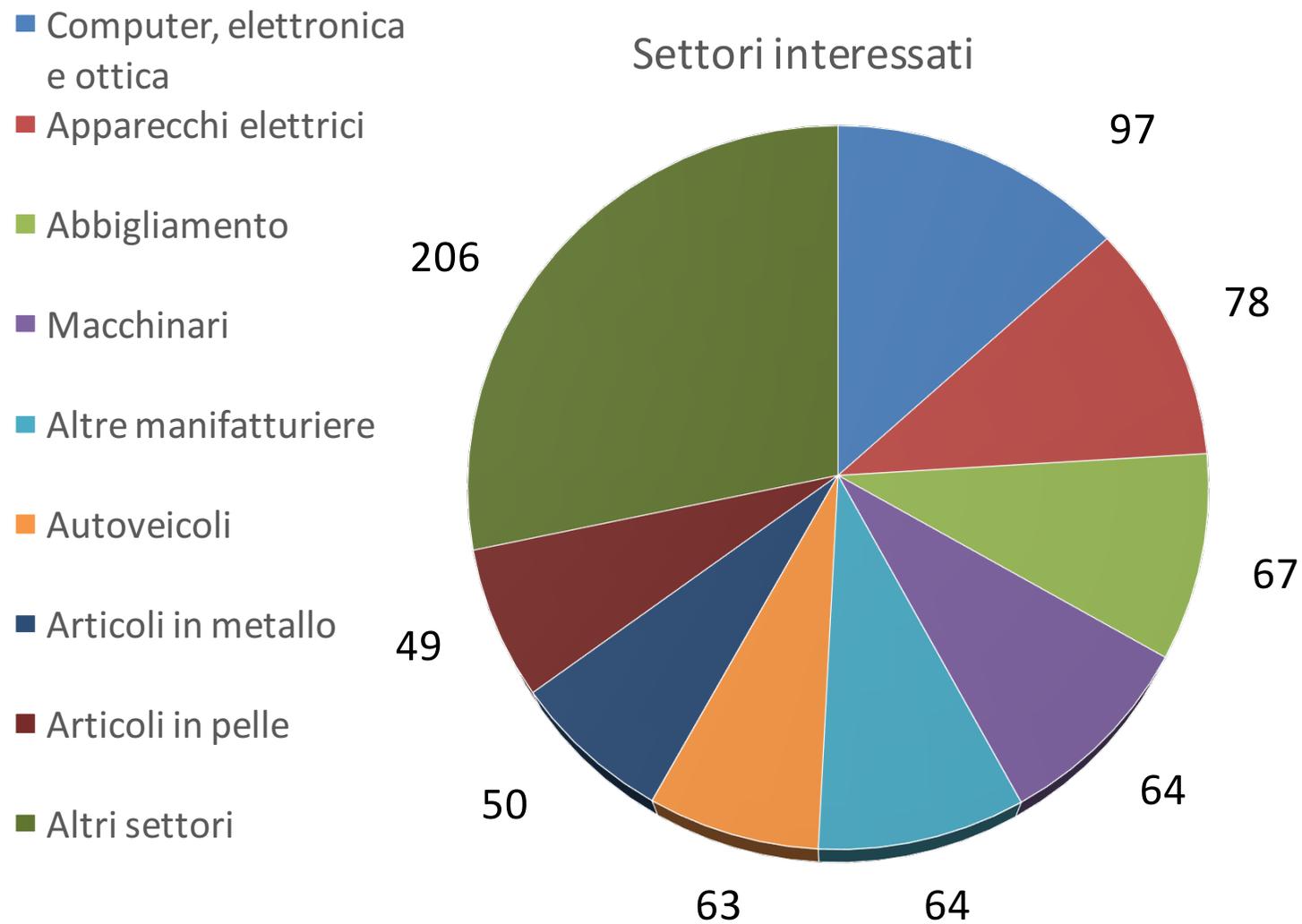
I flussi (fonte: Uni-CLUB MoRe)

Area geografica HQ	Area geografica di delocalizzazione									
	Cina	Asia (diversa da Cina)	Europa Est ed ex URSS	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
% sul totale	47,9%	12,0%	9,6%	20,5%	4,4%	2,6%	1,6%	0,3%	1,1%	100,0%

I settori interessati (fonte: Uni-CLUB MoRe)

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	3
18	Stampa e riproduzione su supporti registrati	2
12	Industria del tabacco	1
Totale		728

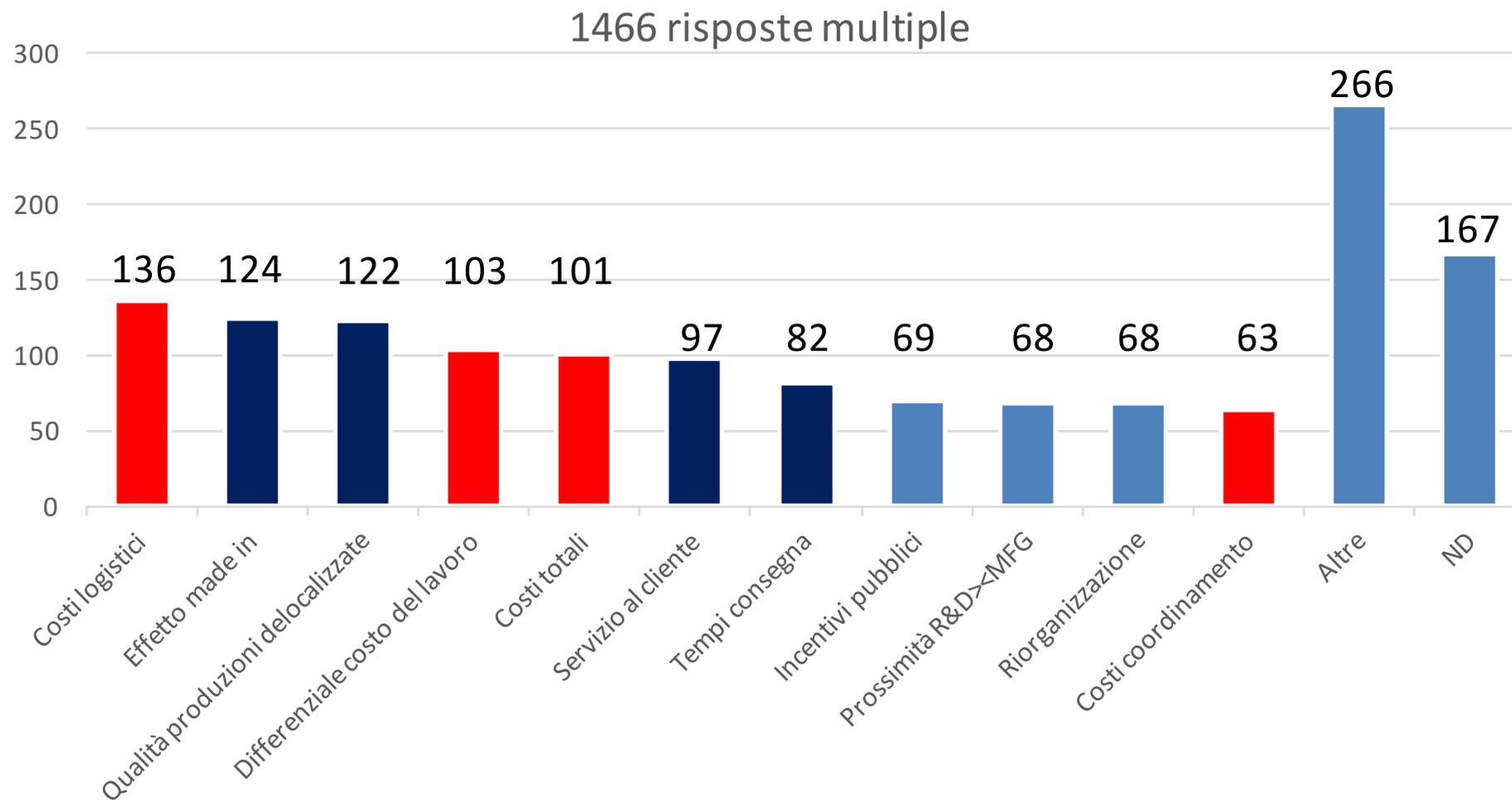
I settori interessati: un ingrandimento (fonte: Uni-CLUB MoRe)



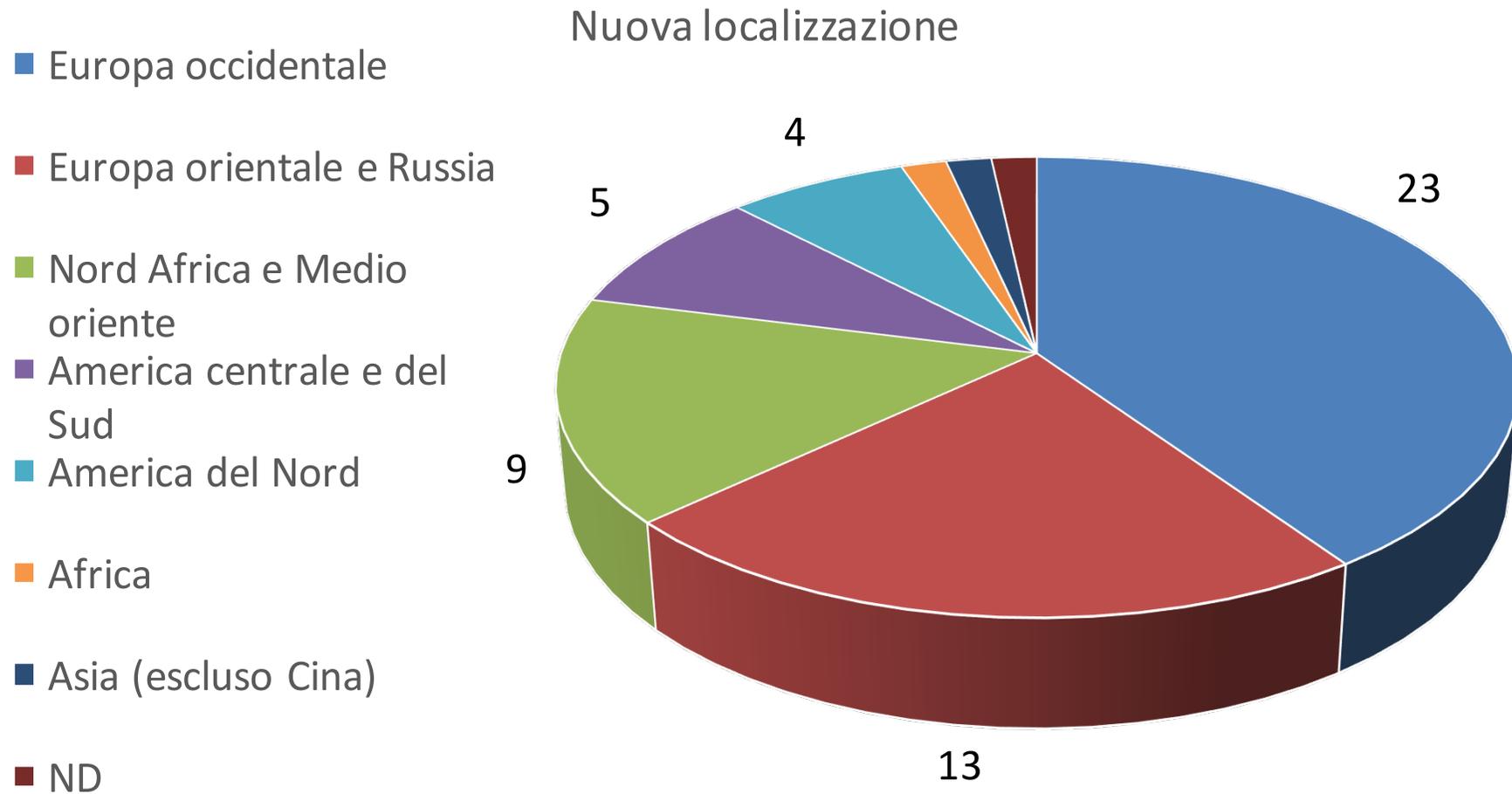
Le motivazioni (fonte: Uni-CLUB MoRe)

Motivazione	Decisioni	% su decisioni con motivazione
Costi logistici	136	24,2%
Effetto made in	124	22,1%
Qualità produzioni delocalizzate	122	21,7%
Differenziale costo del lavoro	103	18,4%
Costi totali	101	18,0%
Miglioramento servizio al cliente	97	17,3%
Tempi di consegna	82	14,6%
Incentivi pubblici	69	12,3%
Focalizzazione sull'innovazione prodotto/processo e vicinanza Produzione/Ricerca	68	12,1%
Riorganizzazione globale azienda	68	12,1%
Costi coordinamento unità estere	63	11,2%
Scala minima produzione	40	7,1%
Inadeguatezza RU locali	33	5,9%
Crisi economica globale	29	5,2%
Perdita flessibilità organizzativa	28	5,0%
Wallmart (solo per aziende USA)	26	4,6%
Attaccamento emotivo paese di origine	17	3,0%
Contraffazione marchio	16	2,9%
Disponibilità capacità produttiva paese di origine	15	2,7%
Scarsa attrattività mercato estero	15	2,7%
Pressioni sociali paese di origine	12	2,1%
Scarsa difesa proprietà intellettuale	12	2,1%
Dazi doganali re-importazioni	10	1,8%
Automazione di processo/Nuova tecnologia	9	1,6%
Costi energia	8	1,4%
Assenza reti di fornitura locali	6	1,1%
Decisioni senza motivazione dichiarata	167	
% su totale decisioni	22,9%	

Le motivazioni: un ingrandimento (fonte: Uni-CLUB MoRe)



Nuova localizzazione del near-reshoring (fonte: Uni-CLUB MoRe)



Regioni italiane in cui è avvenuto il back-reshoring

(fonte: Uni-CLUB MoRe)

Area geografica	Regione	Decisioni
Nord_Est	Veneto	36
	Friuli Venezia Giulia	6
	Trentino Alto Adige	3
	Totale	45
Nord_Ovest	Emilia Romagna	21
	Lombardia	18
	Piemonte	7
	Liguria	4
	Totale	50
Centro	Marche	9
	Toscana	9
	Umbria	2
	Lazio	1
	Abruzzo	1
	Totale	22
Sud	Campania	2
	Puglia	2
	Totale	4
Totale		121



Aree di provenienza del back-reshoring italiano

(fonte: Uni-CLUB MoRe)

Area geografica abbandonata	Decisioni	% su totale
Cina	41	33,9%
Asia (eccetto Cina)	15	12,4%
Europa dell'Est ed ex URSS	29	24,0%
Europa occidentale	27	22,3%
Nord Africa e Medio Oriente	4	3,3%
Nord America	2	1,7%
America centrale e meridionale	1	0,8%
n.a.	2	1,7%
Totale	121	100,0%

Settori di appartenenza del back-reshoring italiano

(fonte: Uni-CLUB MoRe)

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

Motivazioni alla base del back-reshoring italiano

(fonte: Uni-CLUB MoRe)

Motivazione	Decisioni	% su scelte con decisione
Effetto made in 	42	41,6%
Miglioramento servizio al cliente 	25	24,8%
Qualità produzioni delocalizzate 	18	17,8%
Riorganizzazione globale azienda	15	14,9%
Crisi economica globale	14	13,9%
Focalizzazione sull'innovazione prodotto/processo e vicinanza Produzione/Ricerca	13	12,9%
Costi logistici	13	12,9%
Costi totali	10	9,9%
Inadeguatezza RU locali	8	7,9%
Pressioni sociali paese di origine	8	7,9%
Differenziale costo del lavoro	6	5,9%
Disponibilità capacità produttiva paese di origine	6	5,9%
Decisioni senza motivazione dichiarata	20	
% su totale decisioni	16,5%	

Gli anni di permanenza all'estero (fonte: Uni-CLUB MoRe)

USA	
Range anni	Num. Decisioni
da 1 a 5	61
da 6 a 10	50
da 11 a 20	54
oltre 20	26
n.d.	135
Totale	326

Europa Est & Ovest	
Range anni	Num. Decisioni
da 1 a 5	53
da 6 a 10	44
da 11 a 20	46
oltre 20	15
n.d.	212
Totale	370

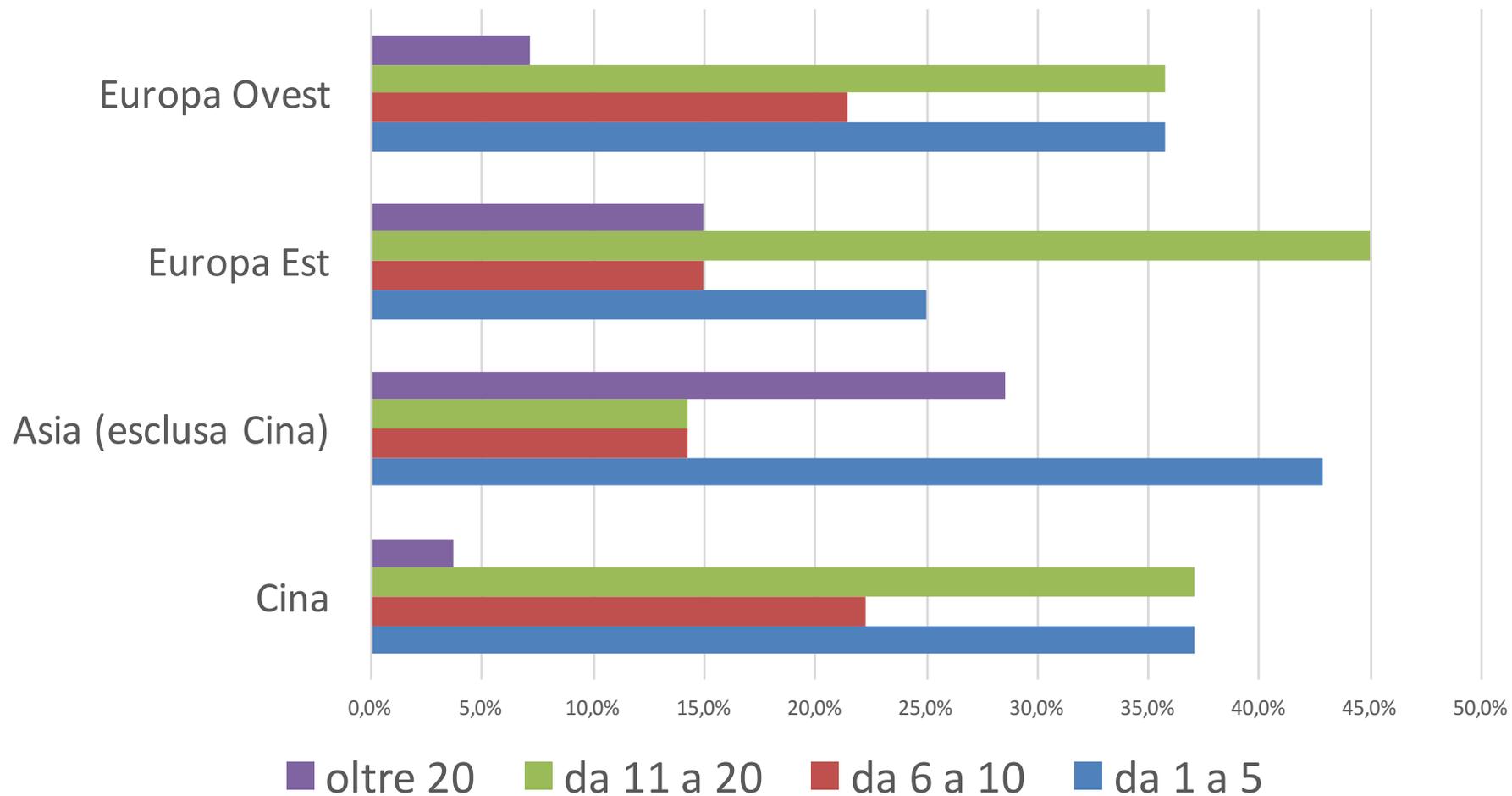
Italia	
Range anni	Num. Decisioni
da 1 a 5	24
da 6 a 10	15
da 11 a 20	26
oltre 20	7
n.d.	49
Totale	121

Gli anni di permanenza all'estero delle imprese italiane in base all'area di delocalizzazione (fonte: Uni-CLUB MoRe)

Anni	Cina	Asia (esclusa Cina)	Europa Est	Europa Ovest	Africa & M.O.	America N.	America C. & M.	n.d.	Totale
da 1 a 5	10	3	5	5		1			24
da 6 a 10	6	1	3	3	1	1			15
da 11 a 20	10	1	9	5			1		26
oltre 20	1	2	3	1					7
n. d.	14	8	9	13	3			2	49
Totale	41	15	29	27	4	2	1	2	121

Gli anni di permanenza all'estero delle imprese italiane

(fonte: Uni-CLUB MoRe)
calcolato come % dei casi in cui si dispone del dato





*Università
di Catania*



*Università
di L'Aquila*



*Università
di Udine*



*Università
di Bologna*



*Università di Modena
& Reggio Emilia*

Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

***Back-reshoring e Near-reshoring:
motivi ed evidenze***

8 Giugno 2016

Andrea Zanoni

andrea.zanoni@bbs.unibo.it