



IDEE E STRUMENTI PER L'IMPRESA MANIFATTURIERA

## ***Il reshoring manifatturiero: un'opportunità reale per le imprese italiane?***

*Prof. Luciano Fratocchi,  
DIII Università dell'Aquila – UNI-CLUB MoRe Reshoring*



*University  
of Catania*



*University  
of L'Aquila*



*University  
of Udine*



*University  
of Bologna*



*University of Modena  
& Reggio Emilia*

*Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*

*Tanti modi di dire cose simili ... e talvolta uguali*

*Reshoring*

*Back-shoring*

*On-shoring*

*In-shoring*

*Back-reshoring*

*Reverse globalization*

*Manufacturing renaissance*

*Back-sourcing*

*.....*

# L'evoluzione della localizzazione produttiva: dall'off-shoring al reshoring

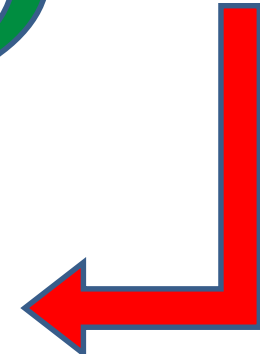
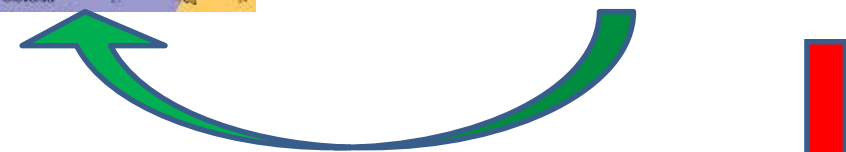
## Step 1

- Off-shore
- Near-shore



## Step 2

- Further off-shoring
- Near-reshoring
- Back-shoring



## Tutti ne parlano

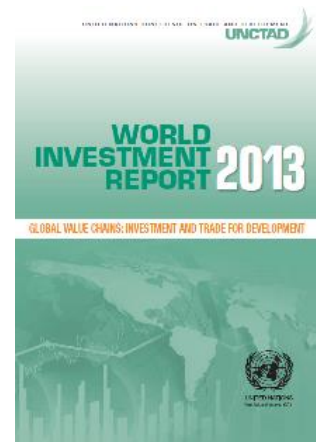
**Un crescente numero di imprese ha deciso di rilocalizzare la propria produzione (internalizzata o esternalizzata)**



**Il fenomeno è divenuto di interesse generale**



**Possibile ruolo delle politiche industriali**



## *Per sgombrare il campo da equivoci*

*“Il (back-)reshoring è 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”*

*Fratocchi et al. 2015*

## ***Scelte di localizzazione e modalità di governo delle attività produttive***

	<b>To: Reshore</b>		
<b>From: Off-shore</b>		<b>In-sourced</b>	<b>Outsourced</b>
	<b>In-sourced</b>	<b>In-house Reshoring</b>	<b>Reshoring for Out-sourcing</b>
	<b>Outsourced</b>	<b>Reshoring for In-sourcing</b>	<b>Out-sourced reshoring</b>

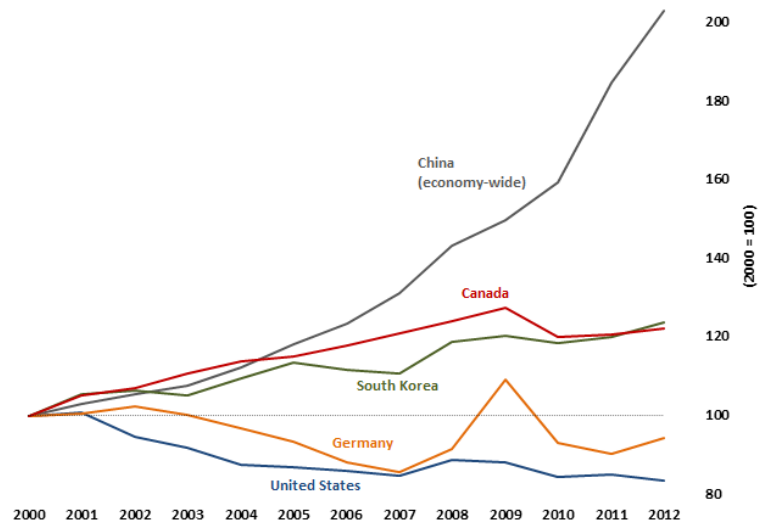
*Source: Gray et al, 2013*

*Comunque lo si voglia chiamare non necessariamente coincide con l'in-sourcing/re-internalizzazione delle produzioni!*



## Lo scenario di riferimento: elementi economici

- *Le decisioni di offshoring sono state spesso basate sul costo di produzione e non sul «total cost of sourcing»*
- *Il costo del lavoro per unità prodotta in alcuni paesi low cost è in forte crescita*
- *I lavoratori cinesi cominciano a rivendicare i loro diritti*



Source: Economics and Statistics Administration analysis of data from Bureau of Labor Statistics, International Labor Comparisons program and National Bureau of Statistics of China.



## Lo scenario di riferimento: elementi economici

- Il *costo del lavoro* è spesso una percentuale limitata del costo complessivo del prodotto (es. automazione di processo)
- Il *costo del trasporto* è divenuto una voce significativa sul costo totale





## *Lo scenario di riferimento: elementi operativi e di marketing*



- In alcuni settori (es. fashion) la variabile tempo è più rilevante della variabile costi*

## Lo scenario di riferimento: elementi sociali

- *In molti paesi occidentali, si assiste ad una crescente consapevolezza dei consumatori*
- *In tal senso, si presta maggiore attenzione al luogo di produzione dei prodotti ed alle condizioni di lavoro ivi praticate*



**24 Aprile 2013 Dacca (Bangladesh)**  
Rana Plaza (700 morti)

- **TF** -

Traceability & Fashion



# Lo scenario di riferimento: la tutela della proprietà intellettuale

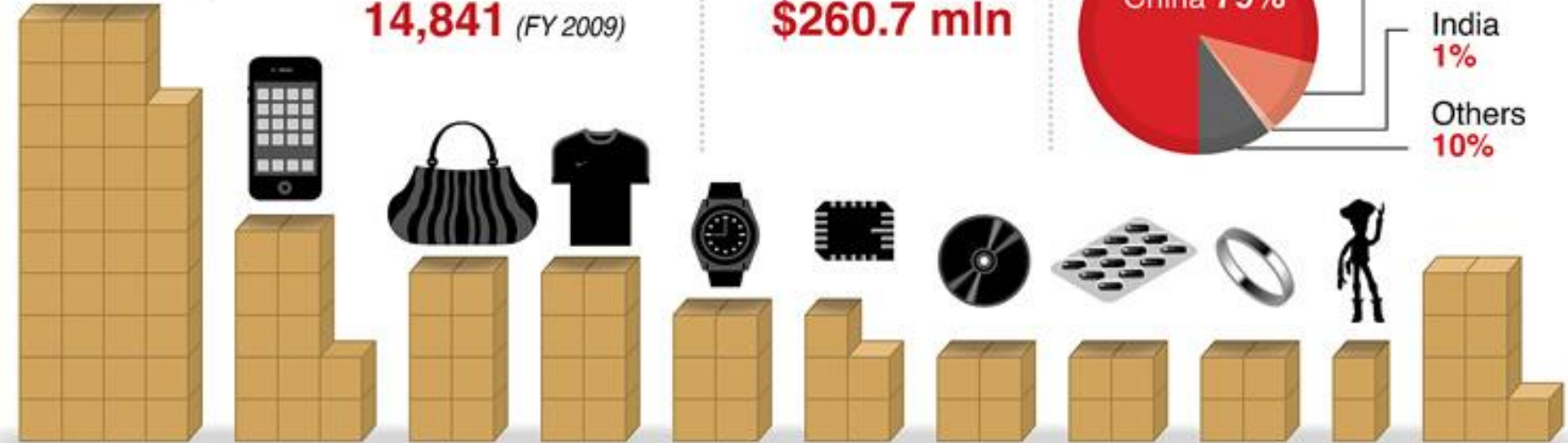
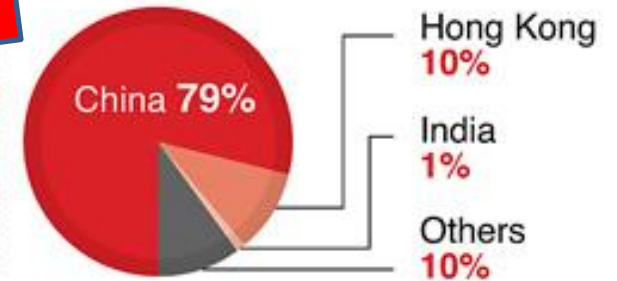
## U.S. COUNTERFEIT SEIZURES



▶ Intellectual Property Rights seizures:  
**14,841** (FY 2009)

▶ Domestic Value  
**\$260.7 mln**

▶ Where the IPR seizures are from



Source: U.S. Customs and Border Protection, U.S. Immigration and Customs Enforcement

Graphic: Chris Inton REUTERS

## ***Lo scenario di riferimento: elementi inerenti la sicurezza dei prodotti***

- I consumatori sono più coscienti dei pericoli derivanti da prodotti realizzati non rispettando le norme europee*





## ***La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring***

*La reale conoscenza del fenomeno non è ancora strutturata e  
risulta ampiamente sottostimata (anche per motivi  
«comunicativi»)*

*Focus sulla singola decisione di reshoring*

*Oltre 700 evidenze di reshoring e circa 100 di near-reshoring*

*Dati secondari come fonti*

# La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring

## (Livello internazionale)

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	<b>376</b>
Nord America	214	46	2	24	23	14	1	2	3	<b>329</b>
Asia (esclusa Cina e Giappone)	4	1	1	5						<b>11</b>
Giappone	3	1	1	1						<b>6</b>
Cina				2						<b>2</b>
Africa e Medio Oriente			2	1						<b>3</b>
Oceania	1									<b>1</b>
<b>Totale</b>	<b>349</b>	<b>87</b>	<b>70</b>	<b>149</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>728</b>
<b>% sul totale</b>	<b>47,9%</b>	<b>12,0%</b>	<b>9,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>4,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,3%</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>



# *La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring (Livello internazionale)*

<b>Codice NACE</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Decisioni</b>
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
<b>Totale</b>		<b>728</b>

# **La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring**

## **(Livello internazionale)**

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%
<b>Decisioni senza motivazione dichiarata</b>	<b>167</b>	
<b>% su totale decisioni</b>	<b>22,9%</b>	

**La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring  
(Alcuni esempi di aziende italiane)**

**WAYEL**  
Electricbikes

**ARGO TRACTORS**  
*Landini* **McCORMICK** *Valpadena*

**IMA**   
Sustain Ability

**Safilo**<sup>®</sup>  
GROUP

 **PIQUADRO**

**FALCONERI**  
*filati naturali*

**UNITED COLORS  
OF BENETTON.**

 **ARTSANA**



**FIAMM**  


  
*trekking & outdoor footwear*

**chicco**

# *La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring (Aziende italiane)*

<b>Area geografica abbandonata</b>	<b>Decisioni</b>	<b>% su totale</b>
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%
<b>Totale</b>	<b>121</b>	<b>100,0%</b>

<b>Dimensione aziendale</b>	<b>Decisioni</b>
Grande	79
Media	33
Piccola e micro	9
<b>Totale</b>	<b>121</b>

# ***La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring (Decisioni Aziende italiane)***

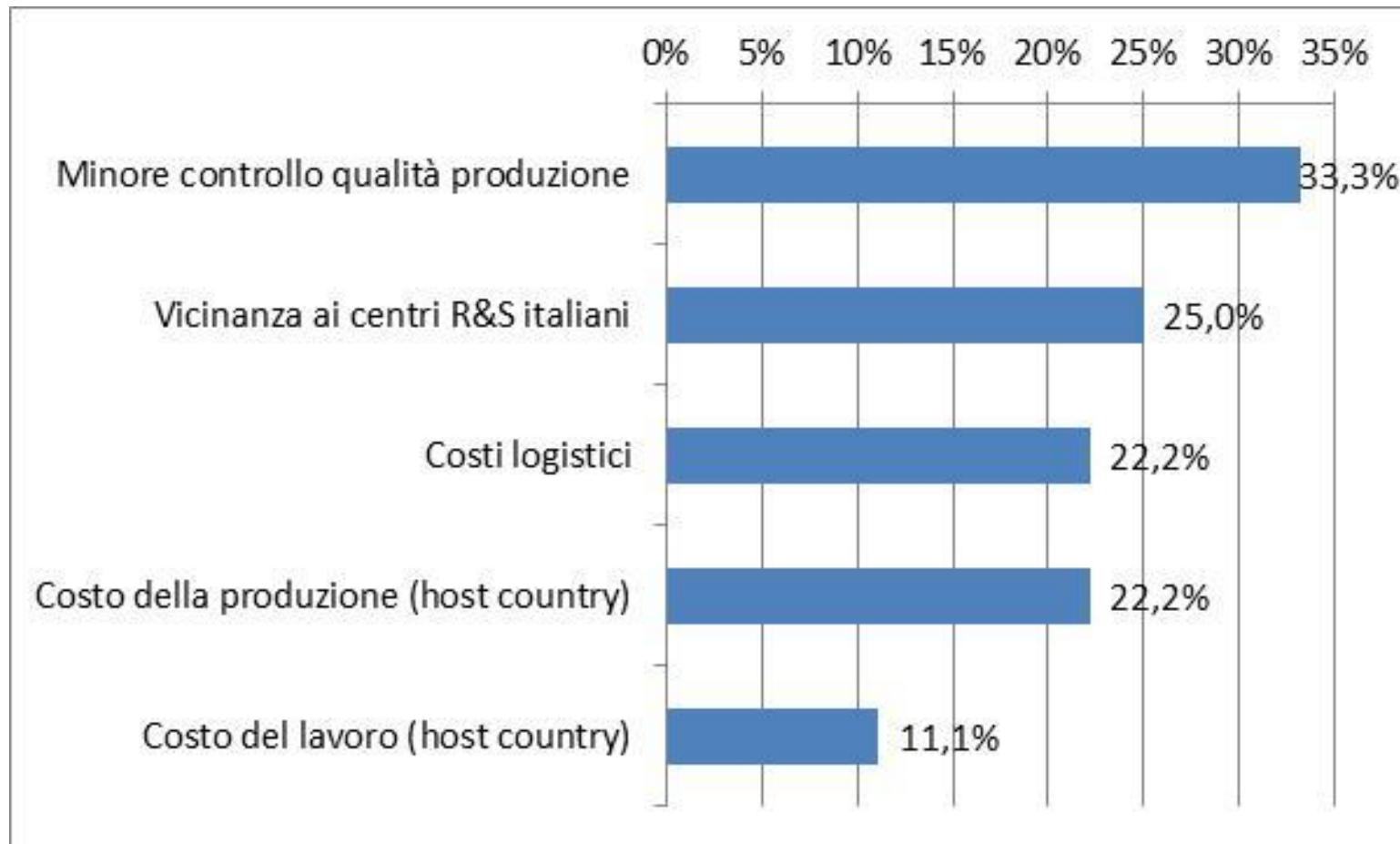
<b>Codice NACE</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Decisioni</b>	<b>% su totale</b>
14	Confezione di articoli di abbigliamento	<b>29</b>	<b>24,0%</b>
15	Confezione di articoli in pelle e simili	<b>21</b>	<b>17,4%</b>
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica ed ottica	<b>15</b>	<b>12,4%</b>
27	Fabbricazione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

***La banca dati Uni-CLUB MoRe reshoring  
(Decisioni aziende italiane)***

<b>Motivazione</b>	<b>Decisioni</b>	<b>% su scelte con decisione</b>
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%
<b>Decisioni senza motivazione dichiarata</b>	<b>20</b>	
<b>% su totale decisioni</b>	<b>16,5%</b>	

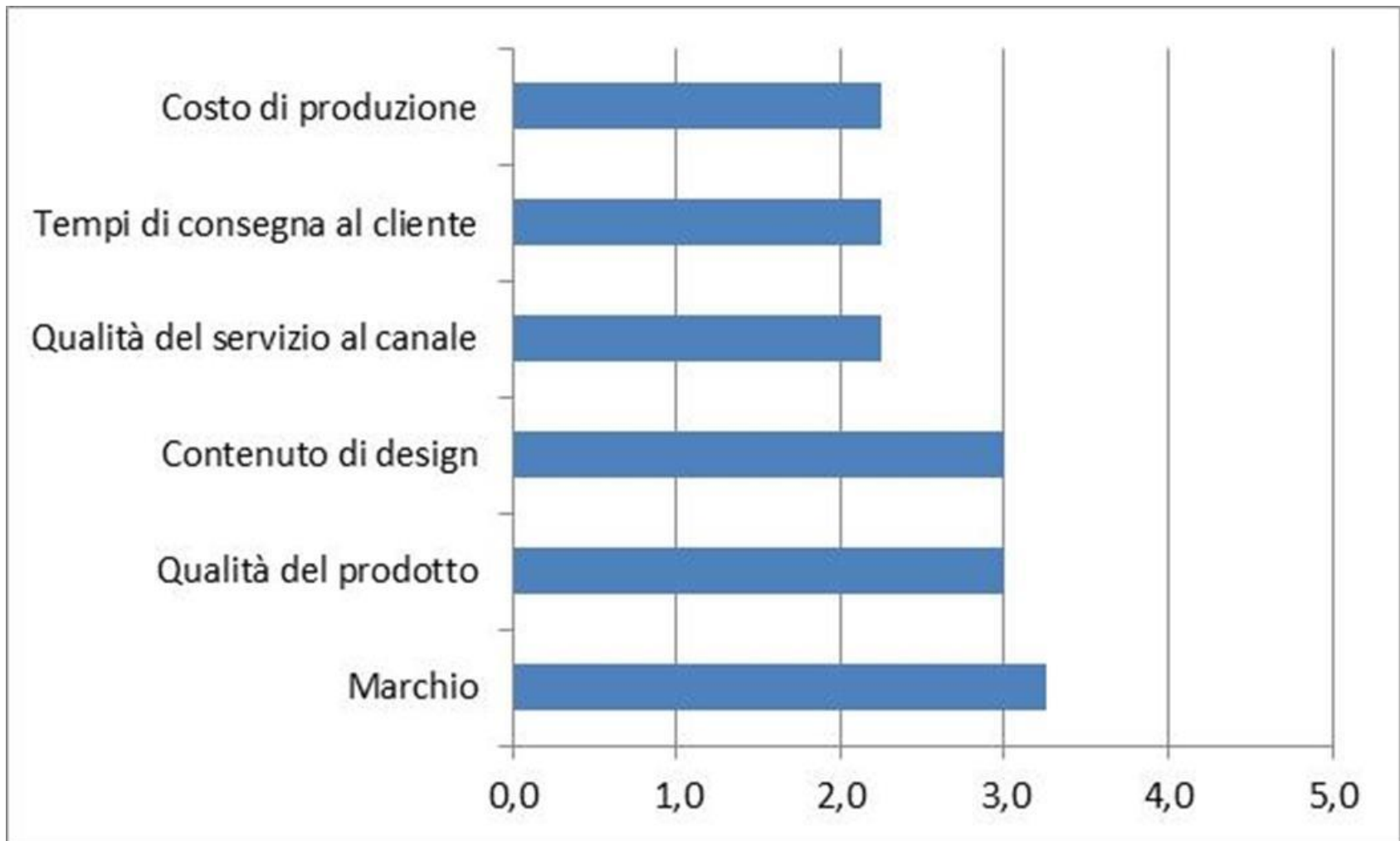


## *Il caso delle aziende associate ANIE*



*Fonte: Indagine rapida ANIE*

## *Il caso delle aziende calzaturiere italiane*



*Fonte: Uni-CLUB MoRe reshoring per Assocalzaturifici*

## *Il reshoring potrebbe non essere sempre l'ultima tappa!*



- *Primi anni '90s off-shoring ed out-sourcing nel Far East Asia*
- *2004 parziale back-shoring con in-sourcing*
- *2012 nuova delocalizzazione ed out-sourcing nell'Europa dell'Est*

## *Alcuni spunti di riflessione per le fasi decisionale ed implementativa*

- *Ruolo dei sistemi di costificazione dei prodotti (Total cost of ownership)*
- *Possibili problematiche nella (ri-)costruzione delle filiere di fornitura “in patria” → Disponibilità delle competenze (specie quelle manuali)*
- *Il possibile contributo del programma «Industria 4.0»*
- *Possibile ruolo dell'automazione e dell'additive manufacturing*
- *Il reshoring e la comunicazione d'azienda*

## *Considerazioni di sintesi*

*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 ... ma non dimentichiamo l'effetto «difensivo»*

*Il fenomeno è trasversale rispetto ai settori ed alle dimensioni aziendali*



IDEE E STRUMENTI PER L'IMPRESA MANIFATTURIERA

***Grazie per l'attenzione***

***luciano.fratocchi@univaq.it***



*University  
of Catania*



*University  
of L'Aquila*



*University  
of Udine*



*University  
of Bologna*



*University of Modena  
& Reggio Emilia*

***Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring***