



POLITECNICO  
MILANO 1863



# Processi di reshoring nella manifattura italiana

Stefano Elia  
Politecnico di Milano, Italy

# Processi di reshoring nella manifattura italiana

Stefano Elia  
Politecnico di Milano

**Gruppo di ricerca Re4It** (<https://www.reshoringitaly.it/>)

*Stefano Elia, Cristina Di Stefano e Diletta Pegoraro, Politecnico di Milano*

*Albachiara Boffelli e Matteo Kalchschmidt, Università Di Bergamo,*

*Paolo Barbieri, Università di Bologna*

*Luciano Fratocchi, Università de L'Aquila*

*Cristina Pensa, Centro Studi Confindustria*

## Cos'è il reshoring?

- **Reshoring (o rilocalizzazione):** scelta volontaria di spostare, in tutto o in parte, le attività produttive in un paese diverso rispetto a quello in cui tali attività erano state precedentemente delocalizzate.
  - **Backshoring**, rilocalizzazione che ha come destinazione il paese di origine dell'azienda;
  - **Nearshoring**, rilocalizzazione verso un paese vicino al paese di origine;
  - **Further-offshoring**, quando le attività produttive vengano ulteriormente delocalizzate in un paese ancora più lontano di quello precedente.
- **Selective reshoring:** solamente alcune linee di prodotto e/o alcune attività produttive specifiche vengono rilocalizzate.
- **Reshoring di produzione:** la rilocalizzazione riguarda attività realizzate in impianti di proprietà
- **Reshoring di fornitura:** la rilocalizzazione riguarda l'approvvigionamento dei materiali (materie prime e/o componenti e/o semilavorati), che viene quindi riaffidato a fornitori localizzati presso il paese di destinazione.

# I principali driver del fenomeno

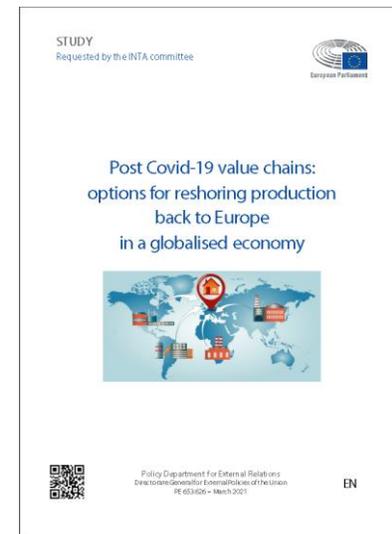
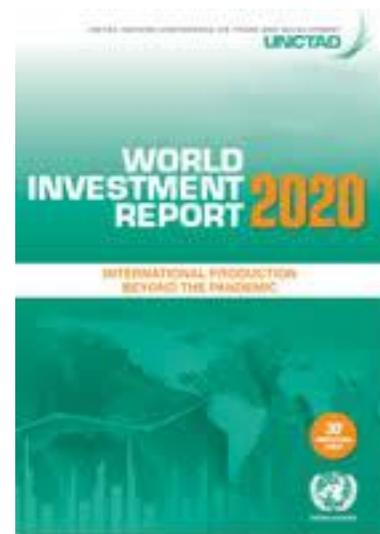
- L'UNCTAD (2020) ha identificato tre macro-trend pre-Covid responsabili di una possibile riconfigurazione delle catene del valore:
  - **Tensioni geopolitiche internazionali**
  - **Sostenibilità**
  - **Trasformazione digitale**
- A questi si aggiungono alcuni driver d'impresa:
  - **Incremento dei costi di produzione e di trasporto**, che hanno ridotto il vantaggio derivante dalla delocalizzazione
  - **Necessità di ricongiungere attività di ricerca e di produzione**
  - **Made-in effect**
- Il ruolo del **Covid-19 e della guerra in Ucraina**
- Il ruolo della **politica**

(Alcuni riferimenti bibliografici scientifici: Fratocchi et al., 2015; Enderwick and Buckley, 2020; Javorcik, 2020; Barbieri, Boffelli, Elia, Fratocchi, Kalchschmidt, Samson, 2020; Strange, 2020).

# Gli scenari sulle catene globali del valore

- Alla luce di questi mega-trend, l'UNCTAD (2020) – e con diverse sfaccettature anche la business press e molte società di consulenza strategica - ha identificato quattro possibili evoluzioni delle catene del valore:

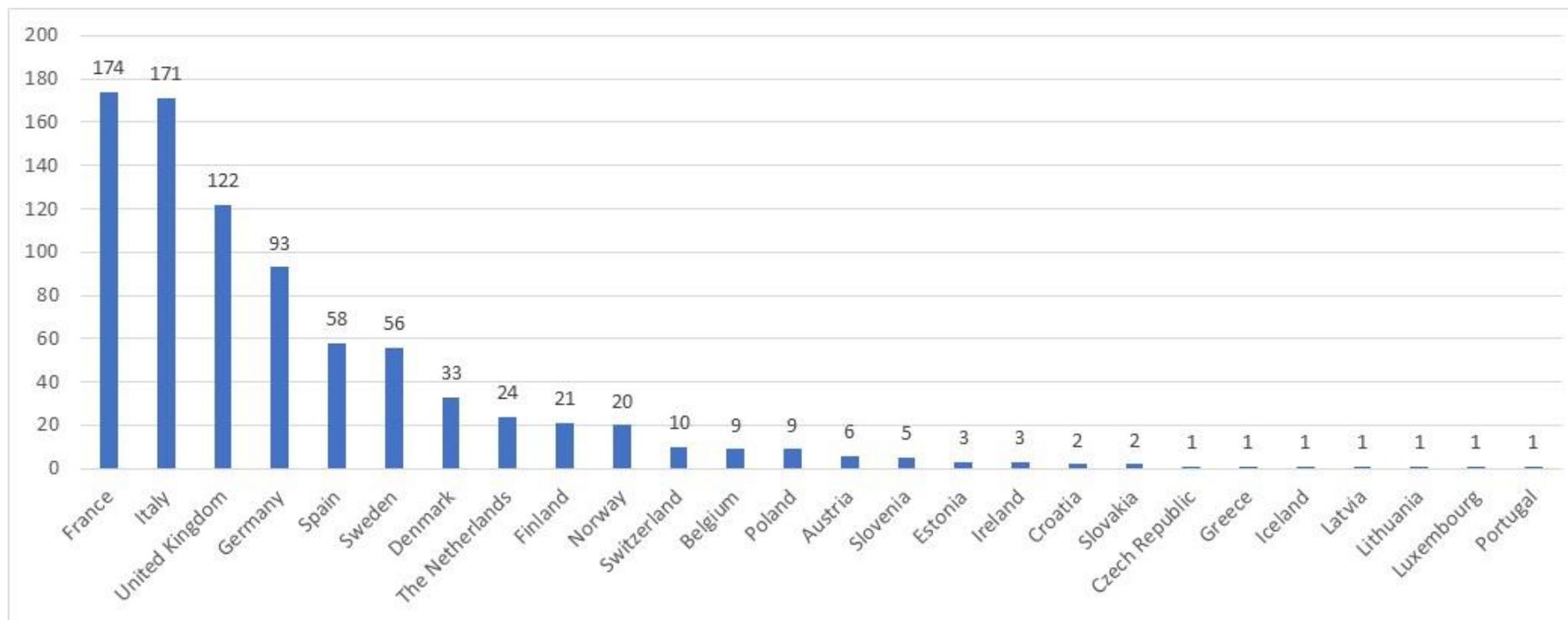
- ***Replicazione***
- ***Backshoring***
- ***Diversificazione***
- ***Regionalizzazione***



Il backshoring di produzione in  
Europa, Italia e Lombardia:  
alcune evidenze pre-Covid  
derivanti dai dati secondari

# Evidenza a livello europeo: i paesi verso cui si rientra

Ripartizione per paese di origine – Dati aggiornati al 30/05/2020

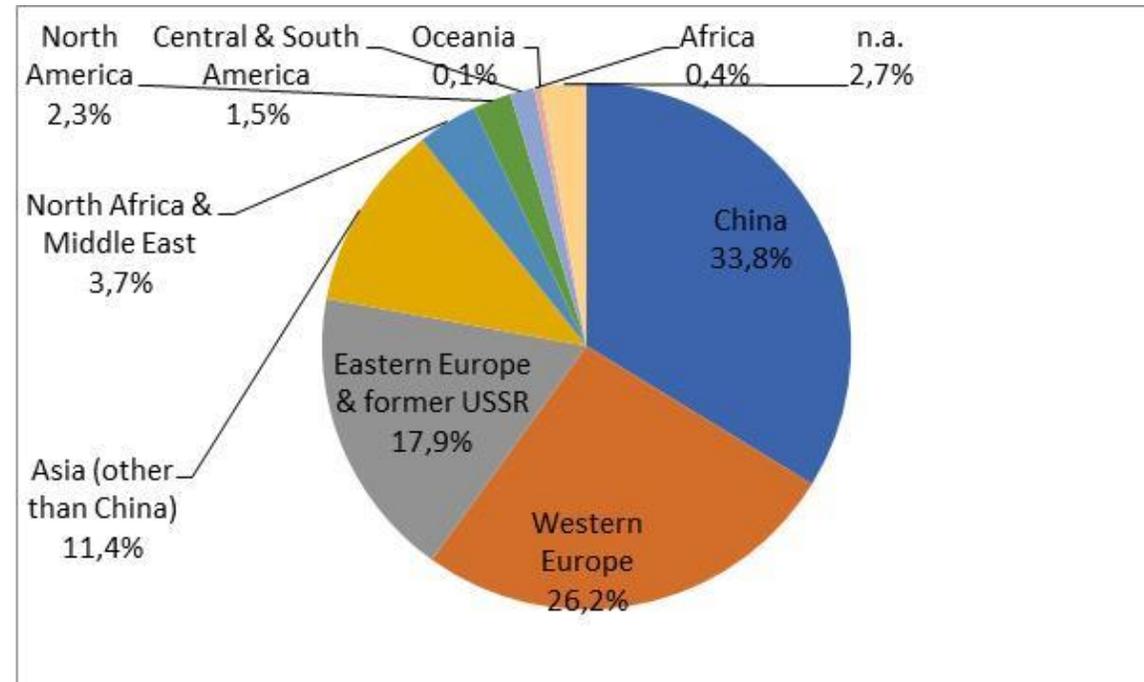


Fonte: banca dati UniCLUB MoRe reshoring

# Evidenza a livello europeo: i paesi da cui si rientra

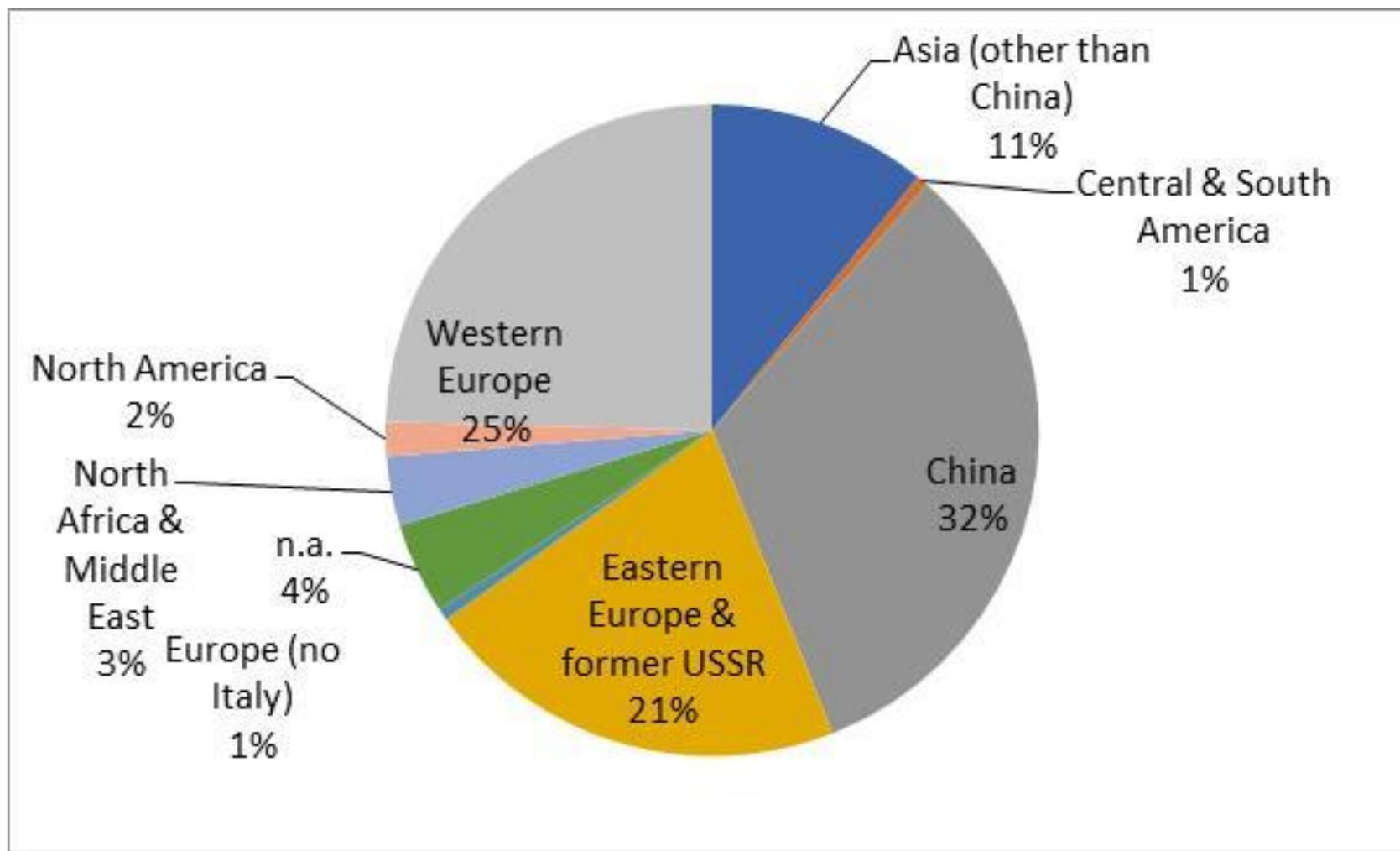
Ripartizione per paese di iniziale offshoring/delocalizzazione

*Pur essendo l'Asia (e la Cina in particolare) l'area di origine della maggior parte di decisioni, il peso delle rilocalizzazioni intra-EU è rilevante*



Fonte: banca dati UniCLUB MoRe reshoring

## Focus Italia: i paesi da cui si rientra



Fonte: banca dati UniCLUB MoRe reshoring

# Focus Italia: i settori in cui avviene il reshoring

Codice NACE		Decisioni
10	Industrie alimentari	2
11	Produzione di bevande	1
13	Industrie tessili	2
14	Confezione di articoli di abbigliamento	39
15	Confezione di articoli in pelle e simili	26
17	Fabbricazione di carta e prodotti di carta	2
20	Fabbricazione di prodotti chimici	5
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici	1
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	2
24	Attività metallurgiche	3
25	Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	4
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica	15
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche	20
28	Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.	20
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	8
31	Fabbricazione di mobili	9
32	Altre industrie manifatturiere	10
<b>Totale</b>		<b>171</b>

*Fonte: banca dati UniCLUB MoRe reshoring*

# Focus Lombardia: classificazione per macro-regione/paese di offshoring

Regione	Europe	Asia	Africa & Middle East	Central & South America	North America	n.a.	Totale	Regione	Europe	Asia	Africa & Middle East	Central & South America	North America	n.a.	Totale
Veneto	20	28	1			5	<b>54</b>	Veneto	37,0%	51,9%	1,9%			9,3%	<b>100,0%</b>
Emilia Romagna	17	11					<b>28</b>	Emilia Romagna	60,7%	39,3%					<b>100,0%</b>
<b>Lombardia</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>2</b>		<b>22</b>	<b>Lombardia</b>	<b>45,5%</b>	<b>45,5%</b>			<b>9,1%</b>		<b>100,0%</b>
Marche	6	8	1				<b>15</b>	Marche	40,0%	53,3%	6,7%				<b>100,0%</b>
Piemonte	6	4	1			1	<b>12</b>	Piemonte	50,0%	33,3%	8,3%			8,3%	<b>100,0%</b>
Toscana	6	4	1				<b>11</b>	Toscana	54,5%	36,4%	9,1%				<b>100,0%</b>
Friuli Venezia	5	1			1		<b>7</b>	Friuli Venezia Giulia	71,4%	14,3%			14,3%		<b>100,0%</b>
Liguria	4	2				1	<b>7</b>	Liguria	57,1%	28,6%				14,3%	<b>100,0%</b>
Puglia	2	2	1			1	<b>6</b>	Puglia	33,3%	33,3%	16,7%			16,7%	<b>100,0%</b>
Trentino Alto		2					<b>2</b>	Trentino Alto Adige		100,0%					<b>100,0%</b>
Campania	1	1					<b>2</b>	Campania	50,0%	50,0%					<b>100,0%</b>
Lazio			1	1			<b>2</b>	Lazio			50,0%	50,0%			<b>100,0%</b>
Umbria	1	1					<b>2</b>	Umbria	50,0%	50,0%					<b>100,0%</b>
Abruzzo		1					<b>1</b>	Abruzzo		100,0%					<b>100,0%</b>
<b>Totale decisioni</b>	<b>78</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>171</b>	<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>171</b>

Fonte: banca dati UniCLUB MoRe reshoring

# Focus Lombardia: Classificazione per classe dimensionale

Regione	Grande	Media	Piccola	Totale	Regione	Grande	Media	Piccola	Totale
Veneto	33	12	9	<b>54</b>	Veneto	61,1%	22,2%	16,7%	<b>100,0%</b>
Emilia Romagna	21	4	3	<b>28</b>	Emilia Romagna	75,0%	14,3%	10,7%	<b>100,0%</b>
<b>Lombardia</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>Lombardia</b>	<b>68,2%</b>	<b>22,7%</b>	<b>9,1%</b>	<b>100,0%</b>
Marche	7	3	5	<b>15</b>	Marche	46,7%	20,0%	33,3%	<b>100,0%</b>
Piemonte	5	3	4	<b>12</b>	Piemonte	41,7%	25,0%	33,3%	<b>100,0%</b>
Toscana	3	5	3	<b>11</b>	Toscana	27,3%	45,5%	27,3%	<b>100,0%</b>
Friuli Venezia Giulia	7			<b>7</b>	Friuli Venezia	100,0%			<b>100,0%</b>
Liguria	3	3	1	<b>7</b>	Liguria	42,9%	42,9%	14,3%	<b>100,0%</b>
Puglia	3	2	1	<b>6</b>	Puglia	50,0%	33,3%	16,7%	<b>100,0%</b>
Trentino Alto Adige		1	1	<b>2</b>	Trentino Alto		50,0%	50,0%	<b>100,0%</b>
Campania		1	1	<b>2</b>	Campania		50,0%	50,0%	<b>100,0%</b>
Lazio	1		1	<b>2</b>	Lazio	50,0%		50,0%	<b>100,0%</b>
Umbria		1	1	<b>2</b>	Umbria		50,0%	50,0%	<b>100,0%</b>
Abruzzo		1		<b>1</b>	Abruzzo		100,0%		<b>100,0%</b>
<b>Totale decisioni</b>	<b>98</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>171</b>	<b>Totale decisioni</b>	<b>98</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>171</b>

Fonte: banca dati UniCLUB MoRe reshoring

# Focus Lombardia: Classificazione per settore merceologico (NACE livello 1)

Regioni	10	11	13	14	15	17	20	21	22	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Totale
Veneto				31,5%	35,2%					1,9%	3,7%	3,7%	11,1%	5,6%			1,9%	5,6%	100,0%
Emilia Romagna				25,0%	3,6%	3,6%			7,1%			7,1%	7,1%	35,7%		10,7%			100,0%
<b>Lombardia</b>				<b>18,2%</b>	<b>9,1%</b>		<b>18,2%</b>	<b>4,5%</b>			<b>4,5%</b>	<b>13,6%</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,1%</b>		<b>4,5%</b>		<b>9,1%</b>	<b>100,0%</b>
Marche				6,7%	6,7%						6,7%		60,0%	6,7%				13,3%	100,0%
Piemonte		8,3%	8,3%	25,0%		8,3%				8,3%				16,7%	8,3%	8,3%		8,3%	100,0%
Toscana			9,1%	18,2%	18,2%		9,1%			9,1%		9,1%				9,1%	9,1%	9,1%	100,0%
Friuli Venezia Giul												57,1%				14,3%	28,6%		100,0%
Liguria	28,6%			28,6%								14,3%		14,3%		14,3%			100,0%
Puglia				33,3%										16,7%			50,0%		100,0%
Trentino Alto Adig					50,0%								50,0%						100,0%
Campania				50,0%										50,0%					100,0%
Lazio												100,0%							100,0%
Umbria																	100,0%		100,0%
Abruzzo																		100,0%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>171</b>

Regioni	10	11	13	14	15	17	20	21	22	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Totale
Veneto				17	19					1	2	2	6	3			1	3	54
Emilia Romagna				7	1	1			2			2	2	10		3			28
<b>Lombardia</b>				<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>				<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>1</b>		<b>2</b>	<b>22</b>
Marche				1	1						1		9	1				2	15
Piemonte		1	1	3		1				1				2	1	1		1	12
Toscana			1	2	2		1			1		1				1	1	1	11
Friuli Venezia Giulia												4				1	2		7
Liguria	2			2								1		1		1			7
Puglia				2										1			3		6
Campania					1								1						2
Lazio				1												1			2
Trentino Alto Adige												2							2
Umbria																	2		2
Abruzzo																		1	1
<b>Totale decisioni</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>39</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>171</b>

Codice NACE	
10	Industrie alimentari
11	Produzione di bevande
13	Industrie tessili
14	Confezione di articoli di abbigliamento
15	Confezione di articoli in pelle e simili
17	Fabbricazione di carta e prodotti di carta
20	Fabbricazione di prodotti chimici
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
24	Attività metallurgiche
25	Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche
28	Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto
31	Fabbricazione di mobili
32	Altre industrie manifatturiere
<b>Totale</b>	

Fonte: banca dati UniCLUB MoRe reshoring

# Focus Lombardia: Classificazione per motivazione\*

\* non per tutte le evidenze è disponibile la motivazione; una singola decisione può essere supportata da più motivazioni

Regioni	Decisioni	Effetto made in	Miglioramento servizio al cliente	Riorganizzazioni e aziendale	Vicinanza R&S/Produzione per innovazione prodotto/processo	Scarsa qualità produzioni delocalizzate
Veneto	54	35	16	6	9	7
Emilia Romagna	28	6	9	7	5	3
<b>Lombardia</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
Marche	15	6		2	1	3
Piemonte	11	5	2	2	1	2
Toscana	11	2	1	1	2	2
Friuli Venezia	7	4	2			
Liguria	7	4	1	1	1	2
Puglia	6	3		2		1
Trentino Alto	2	2	1			1
Campania	2					
Lazio	2	1		1		
Umbria	2	2				
Abruzzo	1					
<b>Totale</b>	<b>170</b>	<b>78</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>23</b>

Regioni	Decisioni	Effetto made in	Miglioramento servizio al cliente	Riorganizzazioni e aziendale	Vicinanza R&S/Produzione per innovazione prodotto/processo	Scarsa qualità produzioni delocalizzate
Veneto	54	64,8%	29,6%	11,1%	16,7%	13,0%
Emilia Romagna	28	21,4%	32,1%	25,0%	17,9%	10,7%
<b>Lombardia</b>	<b>22</b>	<b>36,4%</b>	<b>13,6%</b>	<b>27,3%</b>	<b>31,8%</b>	<b>9,1%</b>
Marche	15	40,0%		13,3%	6,7%	20,0%
Piemonte	11	45,5%	18,2%	18,2%	9,1%	18,2%
Toscana	11	18,2%	9,1%	9,1%	18,2%	18,2%
Friuli Venezia	7	57,1%	28,6%			
Liguria	7	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%
Puglia	6	50,0%		33,3%		16,7%
Trentino Alto	2	100,0%	50,0%			50,0%
Campania	2					
Lazio	2	50,0%		50,0%		
Umbria	2	100,0%				
Abruzzo	1					
<b>Totale decisioni</b>	<b>170</b>	<b>78</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>23</b>

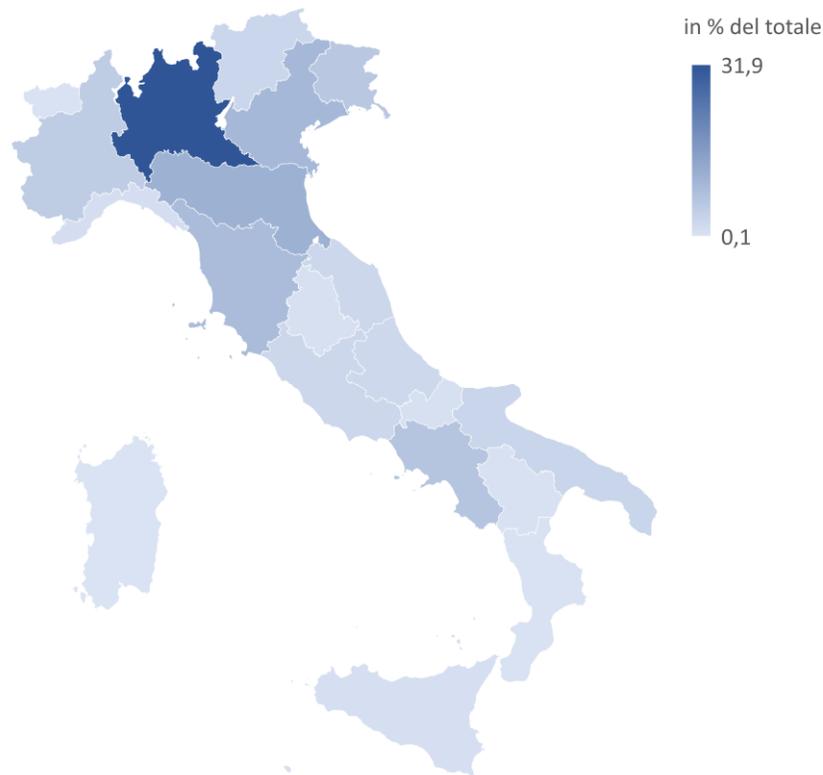
Il backshoring della produzione  
in Italia e in Lombardia:  
evidenze dall'indagine sulle  
scelte localizzative di  
Confindustria/RE4It

## L'indagine sulle scelte localizzative aziendali

- L'indagine è nata dalla **collaborazione tra il Centro Studi Confindustria e il gruppo Re4It** con lo scopo di analizzare le scelte di localizzazione delle attività produttive e delle forniture delle imprese italiane e le motivazioni sottostanti le loro scelte.
- È stata **avviata a giugno 2021 e completata a febbraio 2022.**
- Ha visto il coinvolgimento del Sistema Confindustria (**63 associazioni territoriali e 96 di categoria**) ed è stata condotta attraverso la somministrazione online del questionario alle imprese associate

# La distribuzione del campione per regione

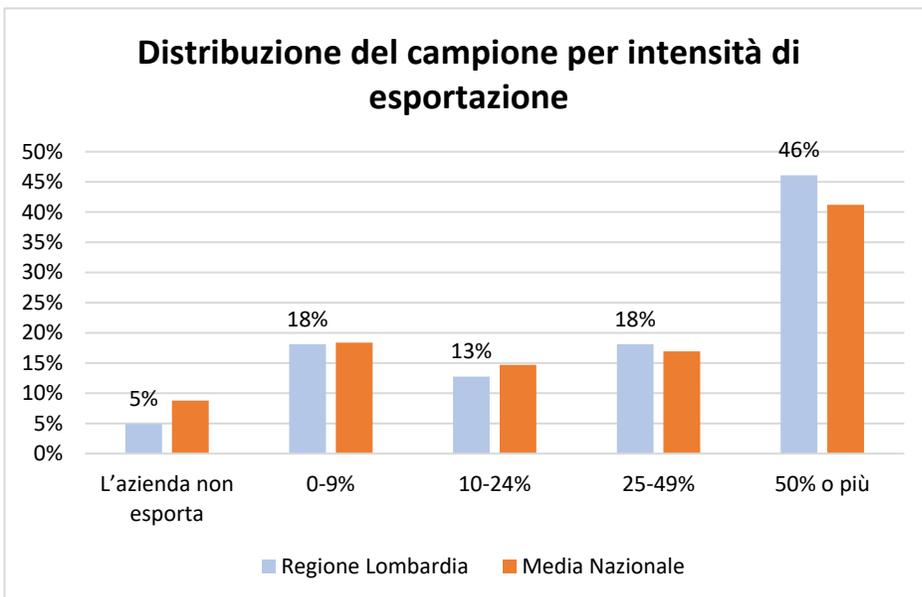
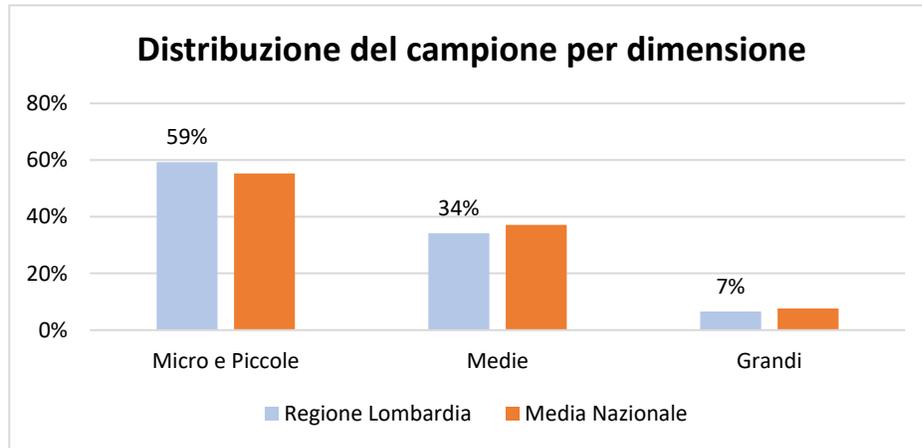
REGIONE	Numero imprese campione	% rispondenti sul totale
Lombardia	243	31,9%
Emilia-Romagna	87	11,4%
Veneto	75	9,8%
Toscana	67	8,8%
Campania	54	7,1%
Friuli-Venezia Giulia	48	6,3%
Piemonte	40	5,2%
Puglia	25	3,3%
Trentino-Alto Adige	23	3,0%
Lazio	21	2,8%
Marche	21	2,8%
Abruzzo	20	2,6%
Liguria	9	1,2%
Sicilia	7	0,9%
Umbria	6	0,8%
Molise	6	0,8%
Basilicata	4	0,5%
Calabria	3	0,4%
Valle d'Aosta	2	0,3%
Sardegna	1	0,1%
<b>Totale complessivo</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>



Con tecnologia Bing  
© GeoNames, Microsoft, TomTom

- La distribuzione geografica del campione delle imprese rispondenti ha permesso di coprire **l'intero territorio italiano** sebbene non in maniera uniforme.
- Le **prime quattro regioni** per percentuali di risposta sono **Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana**.
- Considerando la numerosità delle imprese a livello regionale secondo il database FRAME territoriale di ISTAT, le stesse regioni occupano le prime posizioni.
- L'unica regione che non ha un'adeguata rappresentatività nella nostra *survey* relativamente al database FRAME è il Lazio.

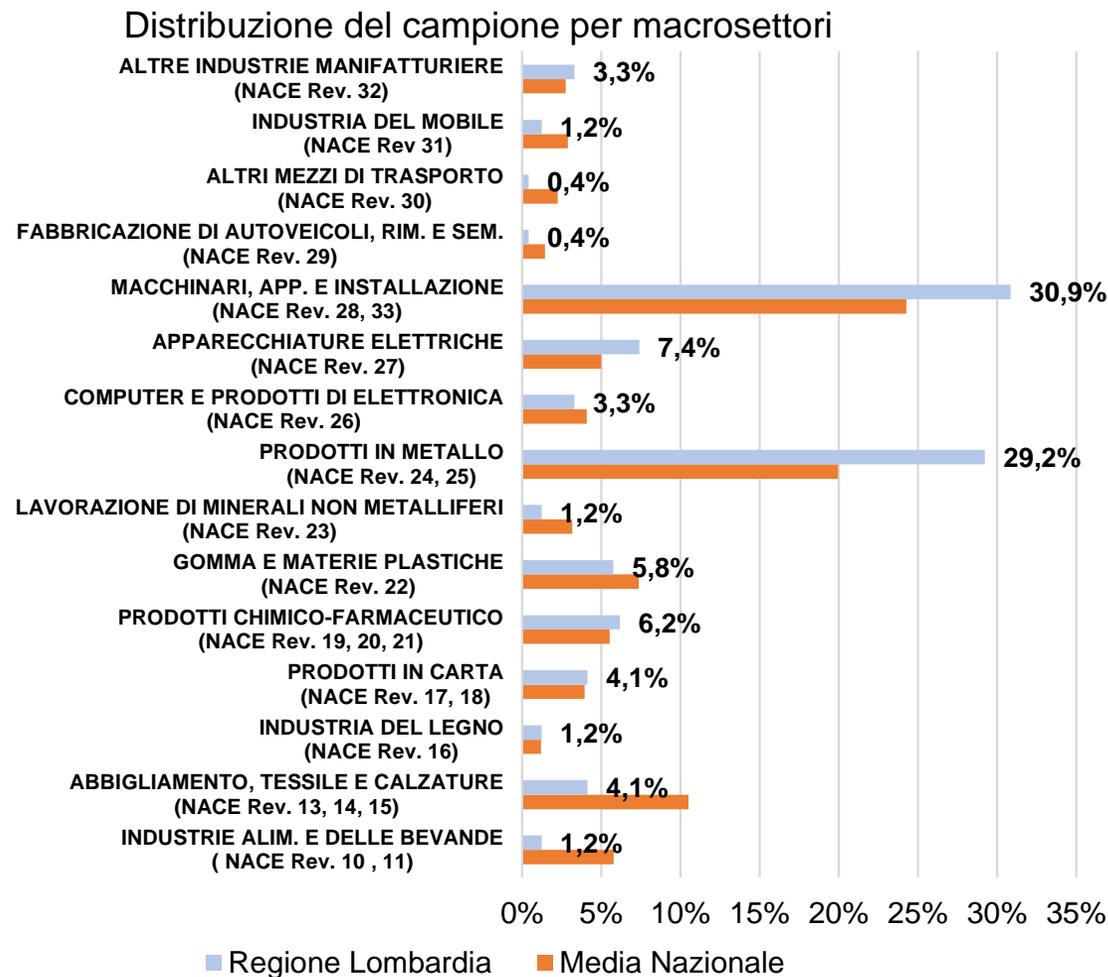
# Distribuzione del campione delle imprese rispondenti Lombardia vs media nazionale



- Il totale delle imprese rispondenti è pari a **762**.
- **Più del 90%** dei rispondenti sia in Lombardia che in Italia è costituito da piccole e medie imprese (**PMI**)
- Più di **7 imprese su 10** sia in Italia che in **Lombardia** hanno una propensione ad **esportare superiore al 10%** del loro fatturato prodotto.
- Il **46%** delle imprese lombarde rispondenti **esporta più della metà del proprio fatturato**. Solo il **5%** delle imprese rispondenti in Lombardia non esporta



# Distribuzione del campione delle imprese rispondenti Lombardia vs media nazionale



- La distribuzione settoriale del campione non è uniforme sia in Lombardia che in Italia; **quasi la metà dei rispondenti a livello nazionale appartiene a due settori macchinari e prodotti in metallo.**
- Le rispondenti in **Lombardia** si concentrano per il **60% nel settore dei macchinari e prodotti in metallo**
- L'incrocio tra settori, dimensione e propensione all'export mostra una prevalenza di **imprese operanti nel settore dei macchinari di piccole dimensioni e con una propensione all'export superiore al 50% sia in Italia che in Lombardia**

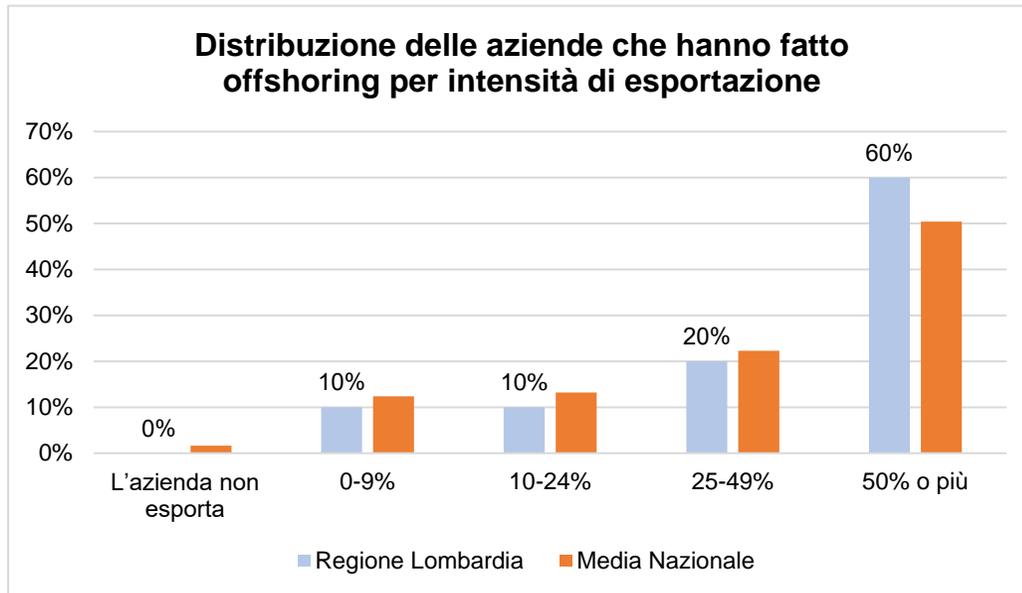
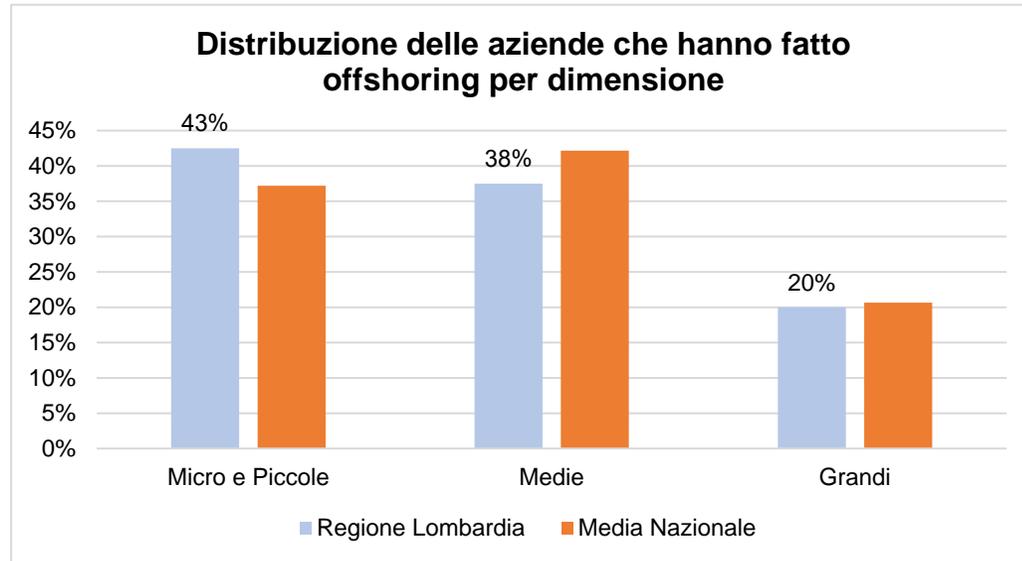
# Chi non ha delocalizzato



➤ **L'84% dei rispondenti (641 imprese sulle 762 rispondenti) non ha delocalizzato la produzione.**

➤ **Sia in Italia che in Lombardia le imprese rispondenti che non hanno delocalizzato la produzione lo hanno fatto principalmente per motivazioni legate ai maggiori costi di controllo e coordinamento delle produzioni all'estero, all'esigenza di produrre in piccolo lotti e per avvantaggiarsi dell'effetto "made in"**

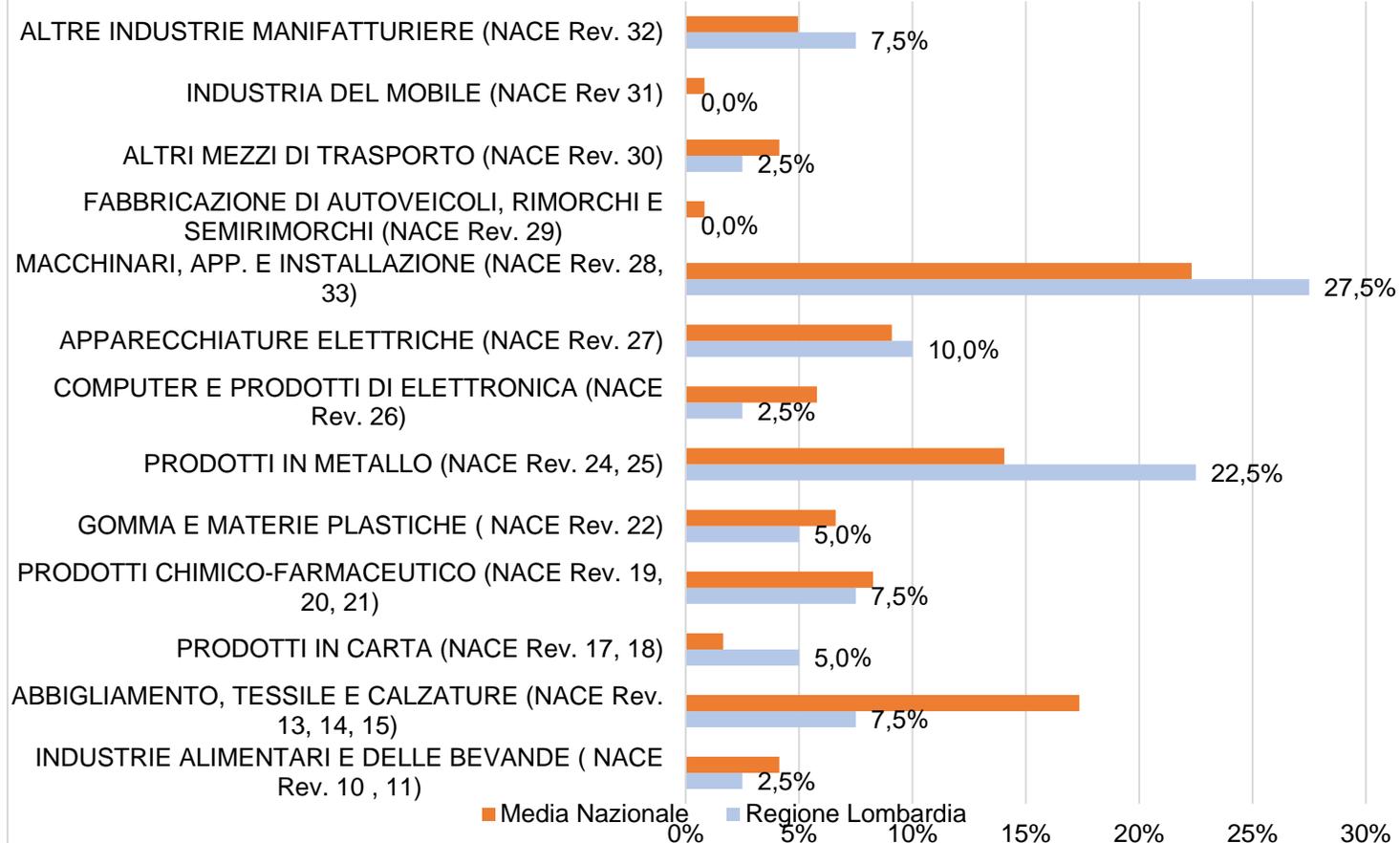
# Offshoring di produzione: dimensioni e intensità di export



- **16% delle imprese, (121 imprese sulle 762 rispondenti), ha realizzato l'offshoring produttivo.**
- **Le imprese che hanno delocalizzato la produzione sono principalmente PMI. In Lombardia prevalgono le micro e piccole rispetto alla media nazionale**
- **Il 60% delle imprese lombarde rispondenti che hanno delocalizzato la propria produzione esporta più della metà del fatturato. Il dato è di circa 10 punti superiore rispetto alla media italiana.**

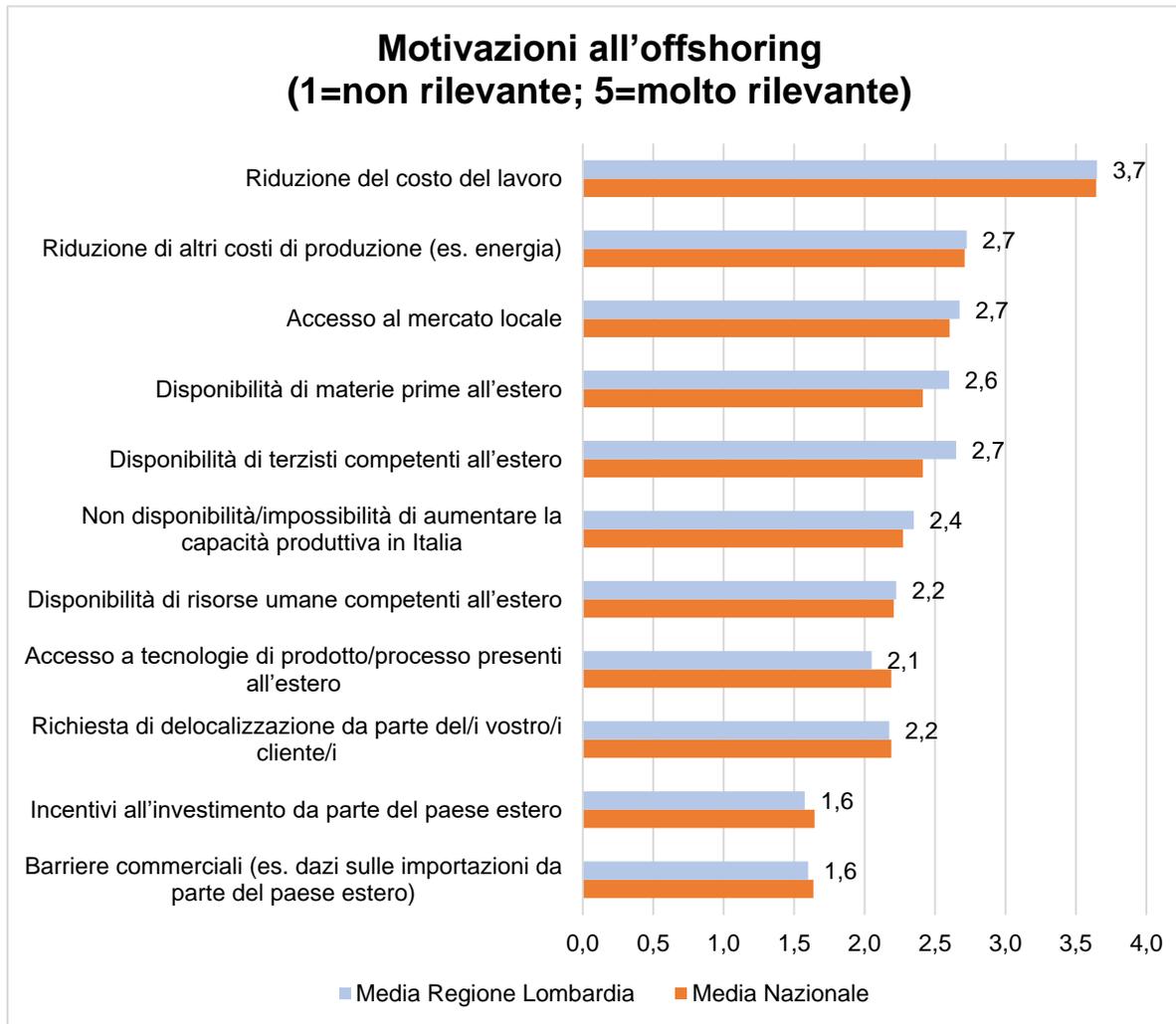
# Offshoring di produzione: settori

Distribuzione delle aziende che hanno fatto offshoring per macrosettori



- **Le imprese che hanno delocalizzato la produzione operano in larga parte nei settori dei macchinari e dei prodotti in metallo, sia in Italia che in Lombardia.**
- **Il settore dell'abbigliamento tessile e calzature è meno rappresentato in Lombardia rispetto alla media italiana**

# Offshoring di produzione: motivazioni principali



- Sia in Lombardia che in Italia le imprese hanno delocalizzato la produzione per **ridurre i costi di produzione, principalmente il costo del lavoro.**
- Altre motivazioni dell'offshoring sono **l'accesso ai mercati, la disponibilità di materie prime, e di fornitori all'estero** (quest'ultimo particolarmente rilevante per la regione Lombardia).

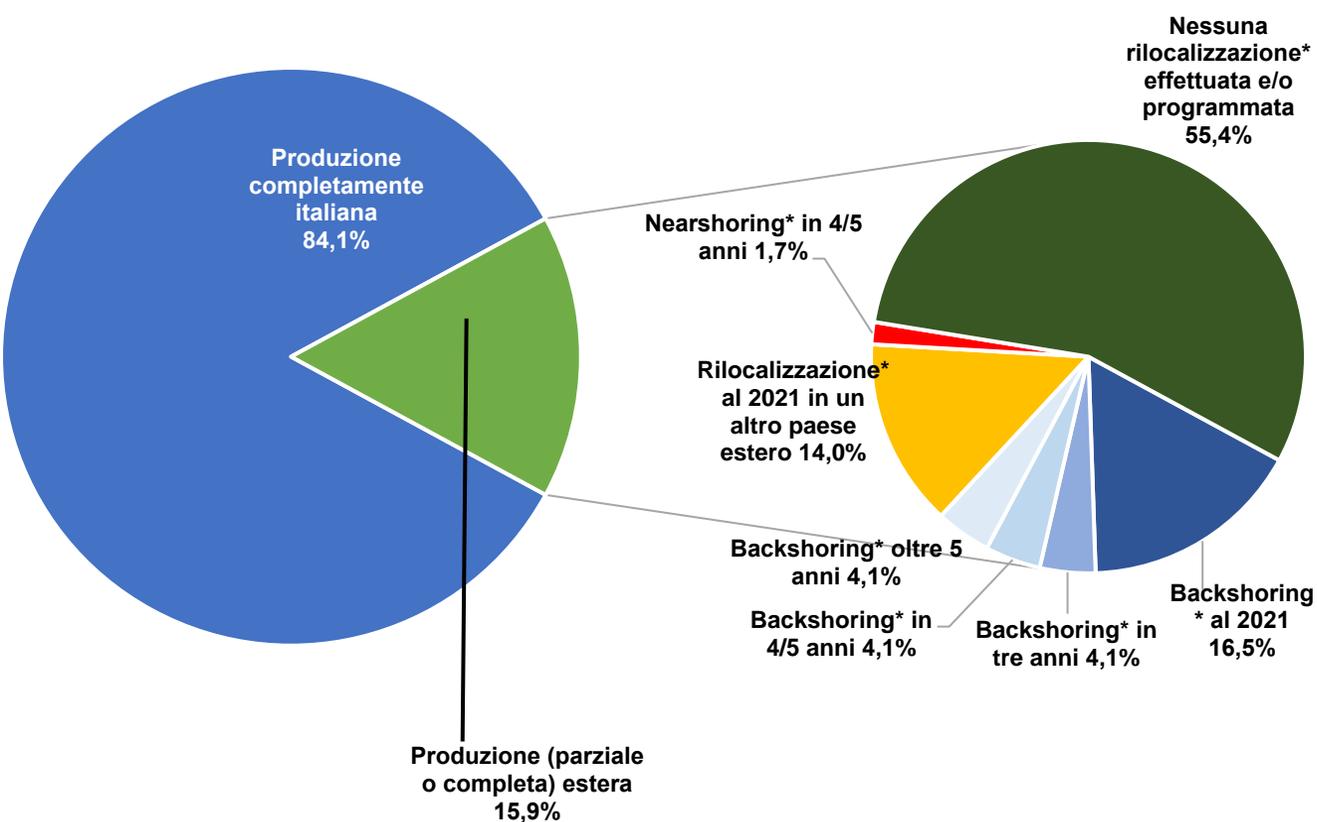
# Offshoring di produzione: principali problematiche



- I principali problemi legati all'offshoring riportati dalle imprese sono stati le **difficoltà di coordinamento, i tempi di consegna superiori a quanto ipotizzato e le ridotte competenze delle risorse umane** (quest'ultimo particolarmente rilevante in Lombardia).
- A livello nazionale hanno inciso anche i **volumi di acquisto e i costi logistici maggiori di quelli ipotizzati**

# Backshoring di produzione: Italia

In % delle imprese rispondenti

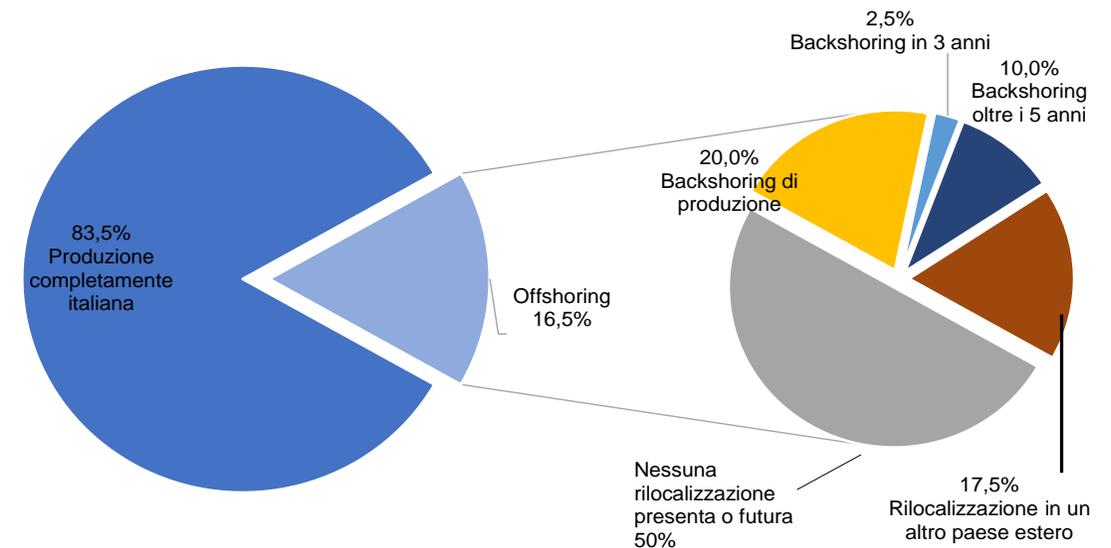


- Al 2021, circa il 30% delle 121 imprese che hanno delocalizzato ha dichiarato di aver già realizzato un cambiamento nella strategia di localizzazione, mentre il restante 55% continua a mantenere inalterata la sua scelta localizzativa.
- Il *backshoring* della produzione (totale o parziale) è stato fino ad ora scelto dal 16,5% delle imprese che avevano realizzato l'*offshoring* produttivo.
- Più del 12% ha dichiarato di aver programmato di riportare in Italia la produzione attualmente localizzata all'estero nel medio-lungo termine (3-oltre 5 anni).
- Il 14%, ha invece optato per un cambio di localizzazione all'estero (*nearshoring* o *further offshoring*).
- ~2% di chi ha effettuato l'*offshoring* produttivo prevede di realizzare un *nearshoring* nei prossimi quattro/cinque anni.

# Backshoring di produzione: Lombardia

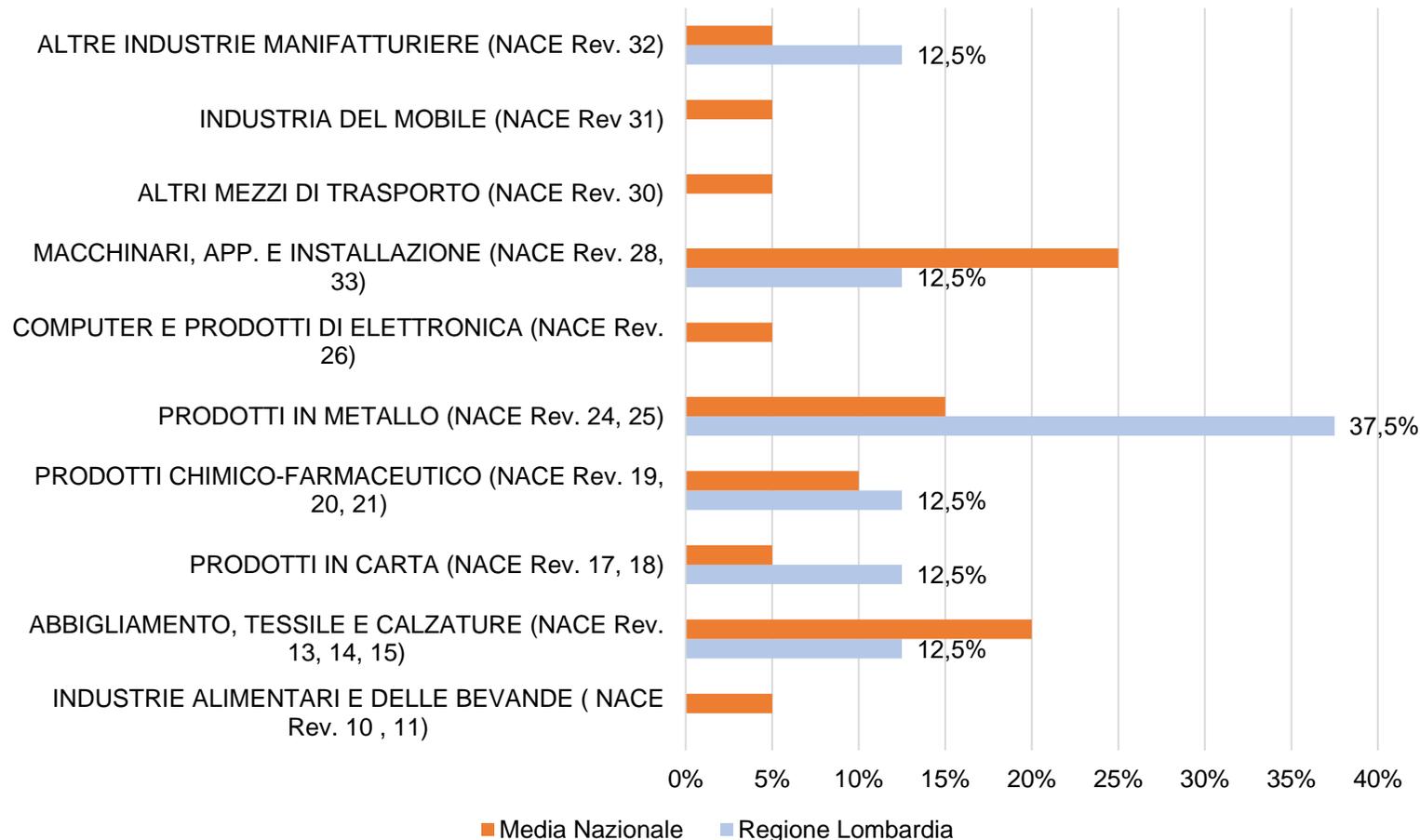
- Il 20% delle imprese lombarde che ha attuato l'offshoring ha riportato la produzione in Italia e un ulteriore 12,5% prevede di farlo in futuro.

Distribuzione decisioni di rilocalizzazione manifattura  
LOMBARDIA



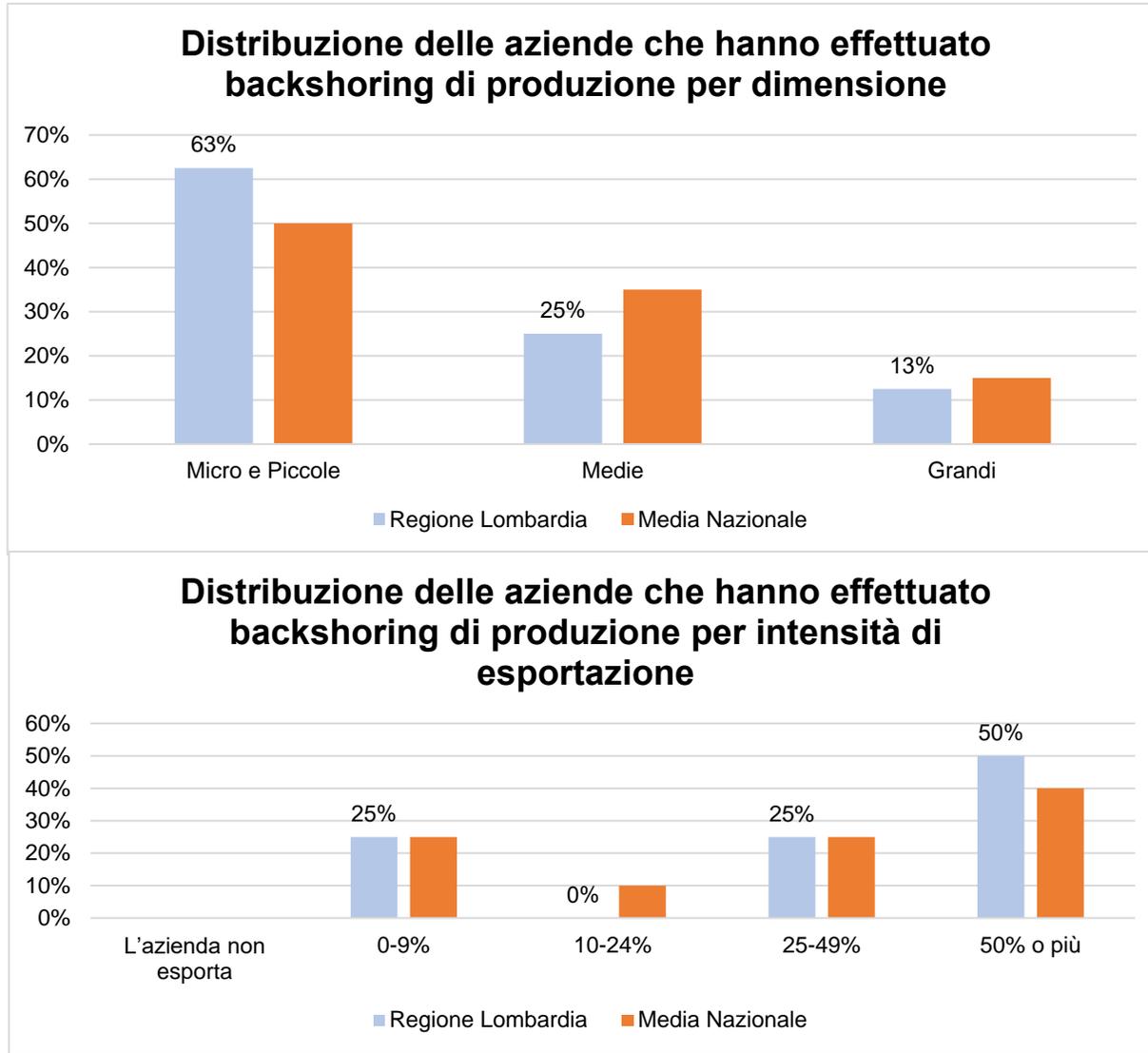
## Backshoring di produzione: settori merceologici

Distribuzione delle aziende che hanno fatto effettuato backshoring di produzione per macrosettori



- Le imprese che hanno implementato il maggior numero di casi di backshoring a livello nazionale operano nel **settore dei macchinari, dell'abbigliamento e dei prodotti in metallo**
- Le imprese della **Lombardia** che hanno rilocalizzato la produzione in Italia si concentrano nel settore dei prodotti in metallo; rispetto alla media nazionale, **pesa meno il settore dell'abbigliamento mentre emergono i settori chimico-farmaceutico, della carta e altri settori manifatturieri**

# Backshoring di produzione dimensioni e propensione all'export

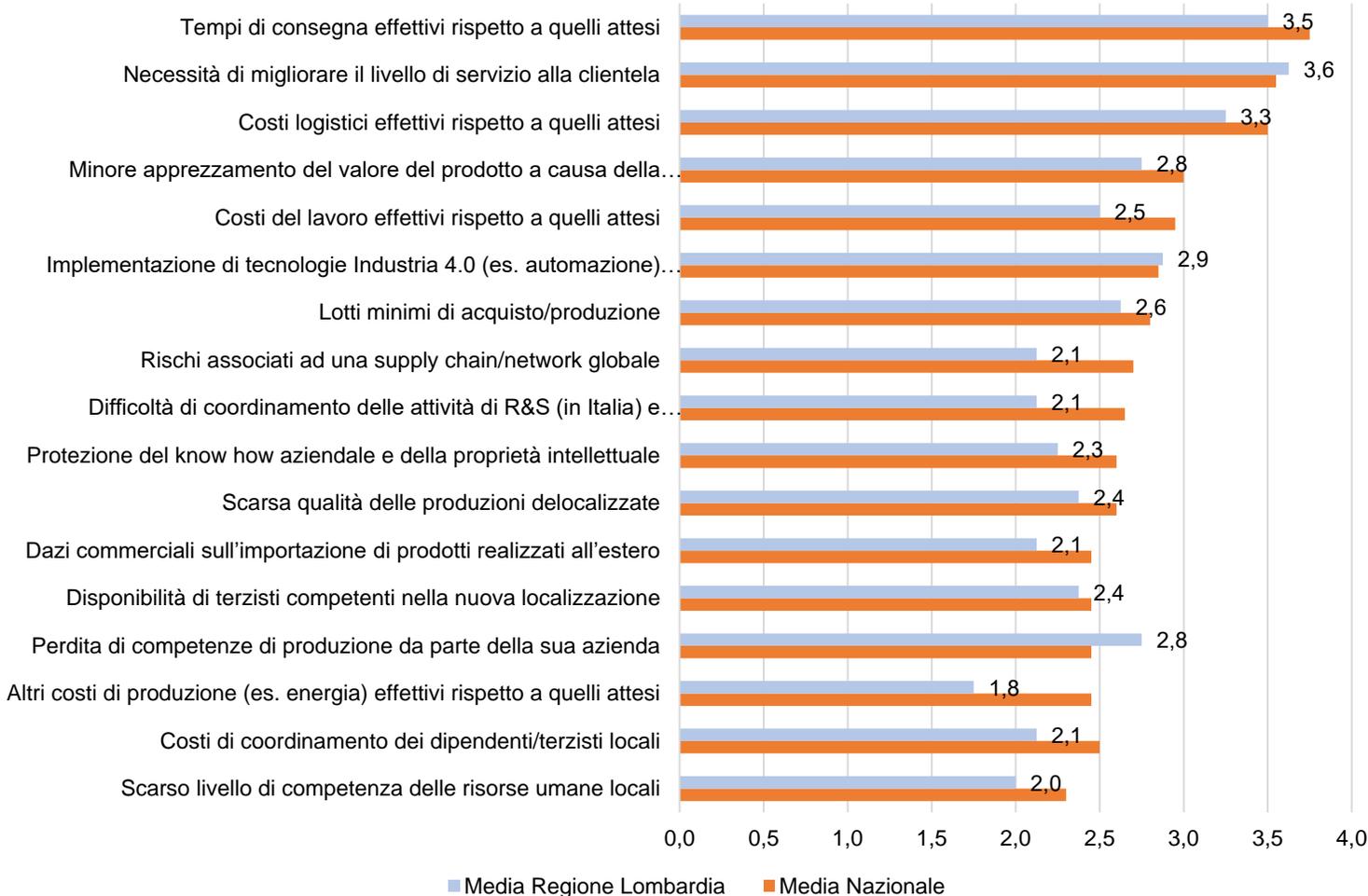


➤ Le imprese che hanno rilocalizzato la produzione in Italia sono principalmente **PMI** sia in Lombardia che in Italia

➤ **La metà delle imprese lombarde che hanno effettuato backshoring di produzione esporta più del 50% del proprio fatturato. Il dato è superiore alla media nazionale**

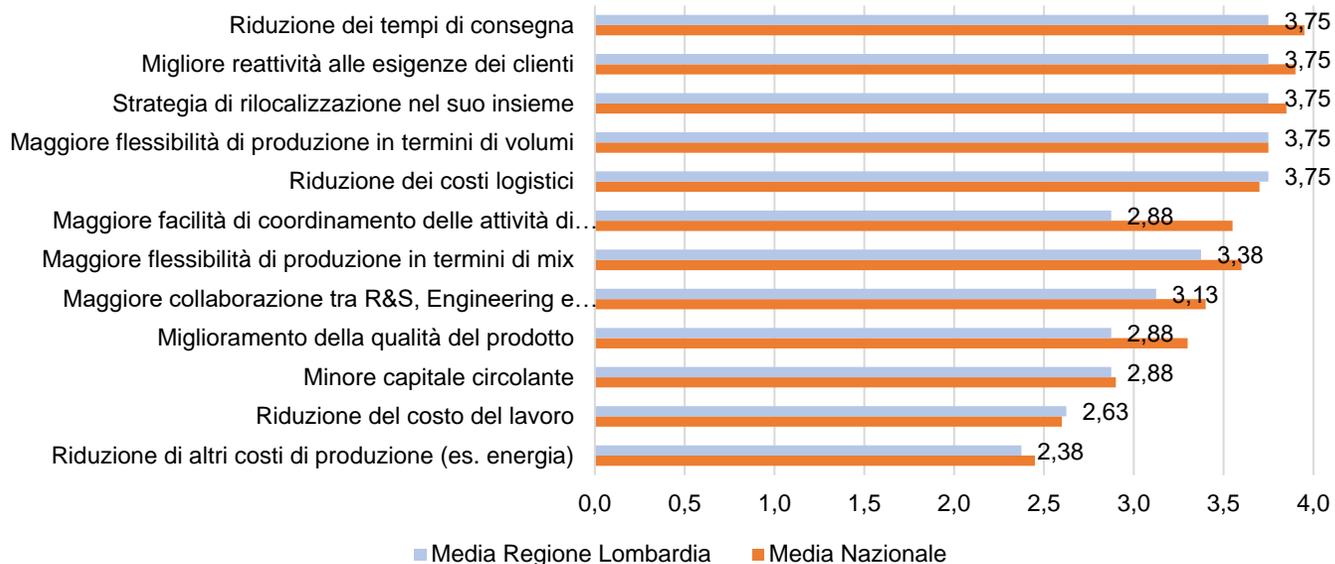
# Backshoring di produzione: motivazioni

## Motivazioni del backshoring di produzione (1=non rilevante; 5=molto rilevante)



- Le principali motivazioni del backshoring di produzione a livello nazionale sono legati ai **tempi di consegna**, alla **necessità di migliorare il servizio al cliente**, di **ridurre i costi della logistica**, il **made-in** e il **costo del lavoro**
- Interessante notare per la **Lombardia** il ruolo rilevante giocato dall'**implementazione di tecnologie Industria 4.0** e dalla **perdita di competenze di produzione**.

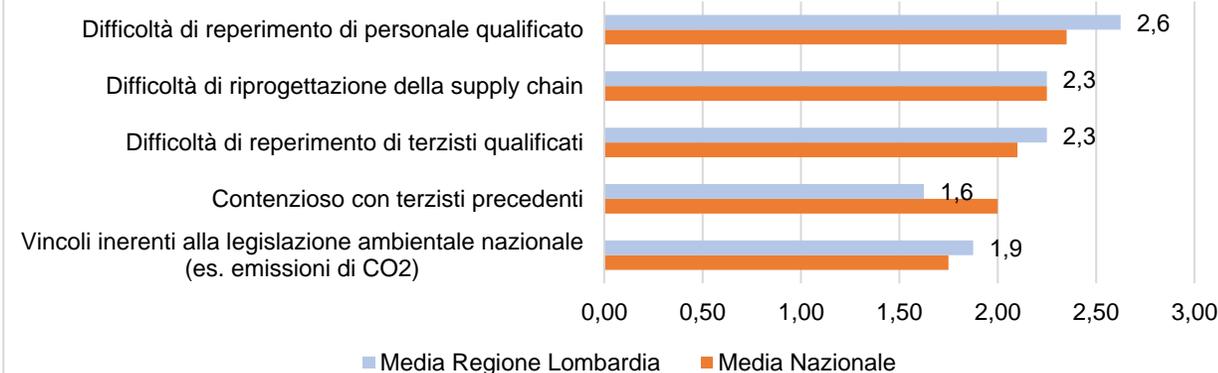
## Valutazione degli effetti del backshoring di produzione (1=non rilevante; 5=molto rilevante)



## Backshoring di produzione: valutazioni e difficoltà

- Le **valutazioni** del backshoring sono positive in termini di **riduzione dei tempi di consegna**, **maggiore reattività alle esigenze dei clienti**, **miglioramento della strategia di localizzazione nel suo insieme**, **maggior flessibilità produttiva** e **riduzione dei costi della logistica**

## Valutazione delle problematiche del backshoring di produzione (1=non rilevante; 5=molto rilevante)

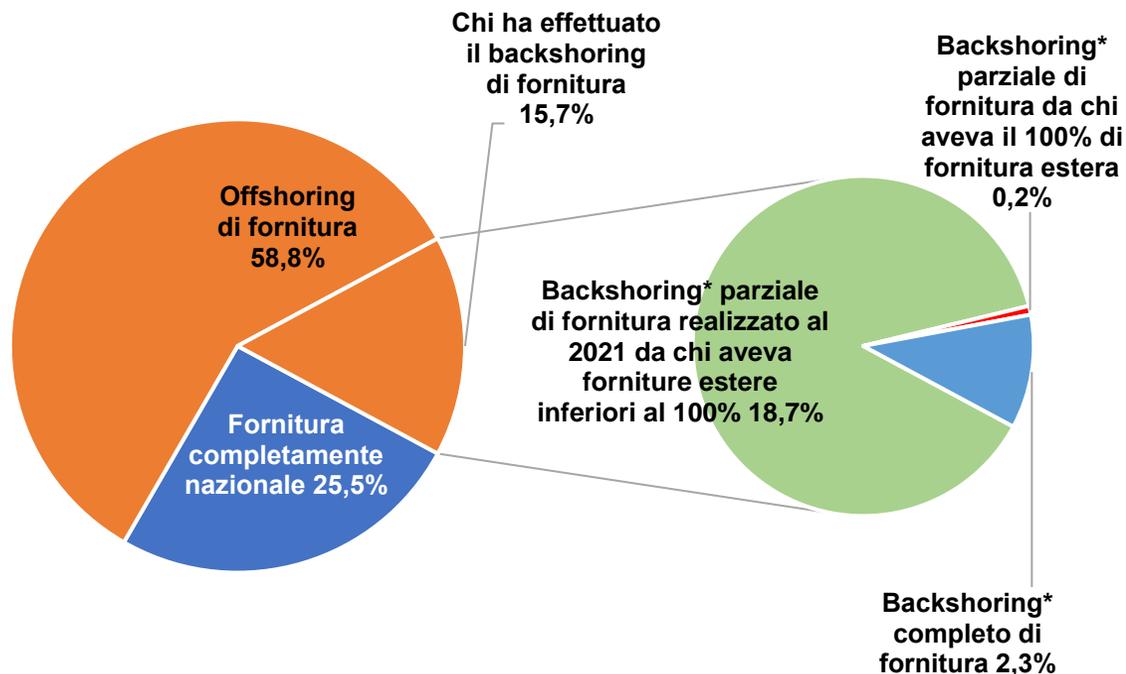


- Le principali problematiche del backshoring evidenziate dalle imprese italiane e lombarde sono legate alle **difficoltà di reperire personale qualificato e terzisti qualificati**, e in generale **riprogrammare la supply chain**.

Il backshoring  
delle forniture in Italia e in  
Lombardia: evidenze  
dall'indagine sulle scelte  
localizzative di  
Confindustria/RE4It

# Offshoring e Backshoring di fornitura: Italia

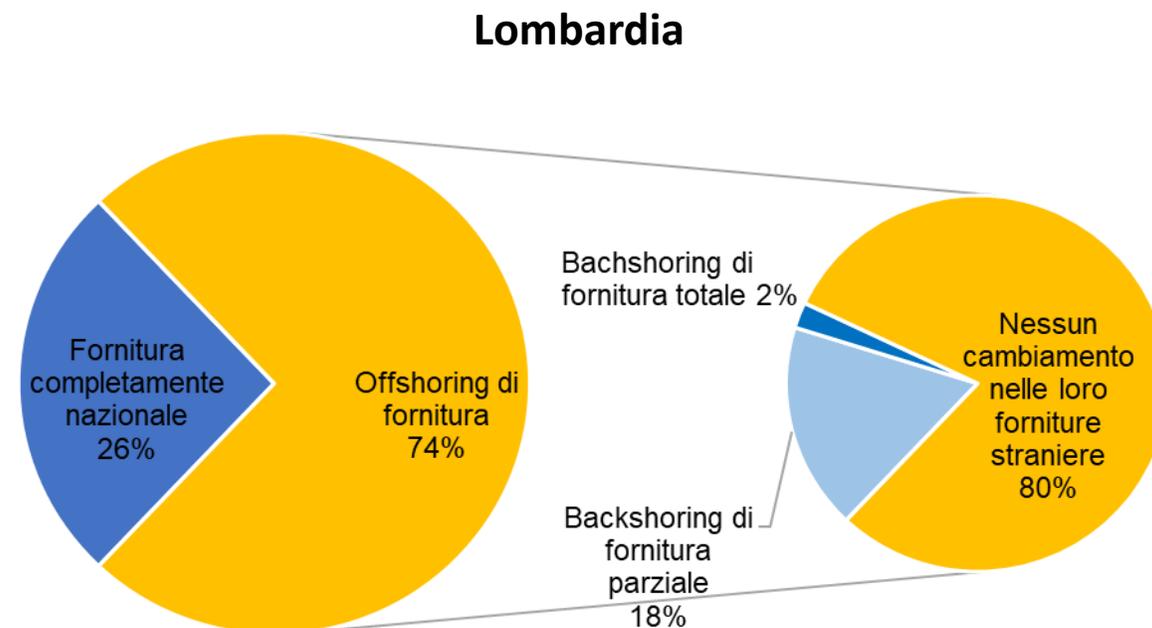
In % delle imprese rispondenti



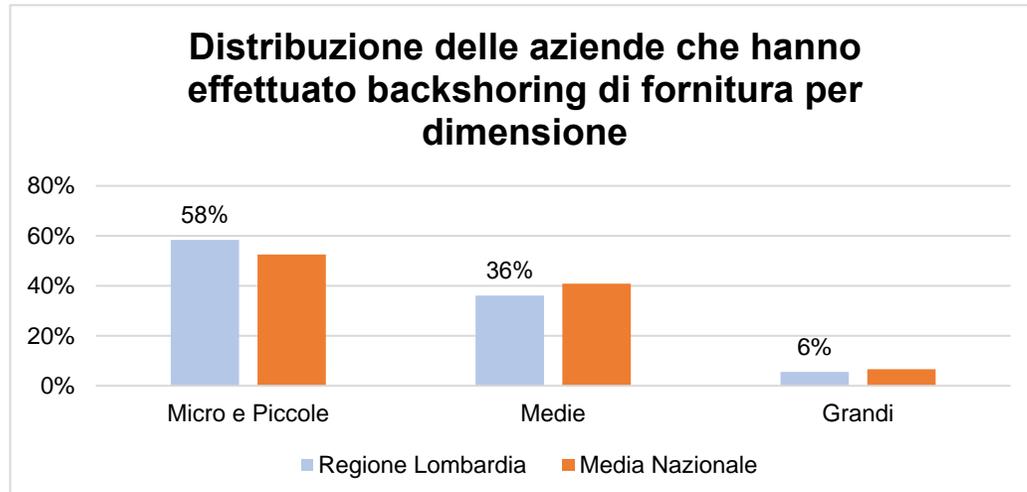
- **568** imprese (pari al 74,5% del totale delle 762 rispondenti) **ha acquistato o acquista forniture (totalmente o parzialmente) da imprese estere.**
- Di queste, **120 imprese** – cioè il **21,1%** – ha realizzato (in percentuale variabile) un *backshoring* delle proprie forniture negli ultimi cinque anni.
- Infine, quasi l'**11%** delle **120 imprese** che ha rilocalizzato in Italia la propria fornitura ha optato per riconfigurarla interamente su base nazionale.

# Offshoring e Backshoring di fornitura: Lombardia

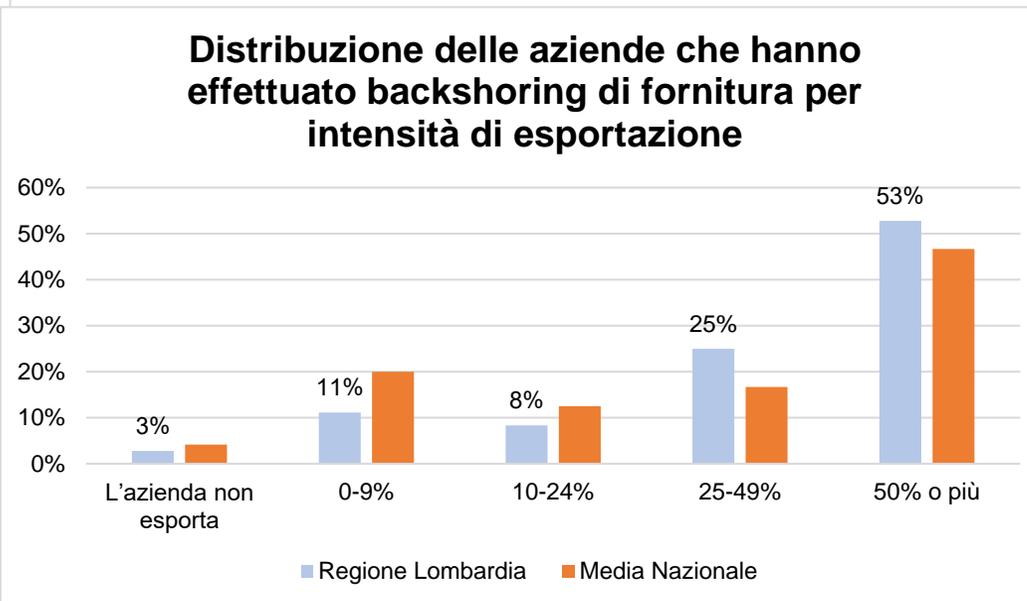
- Negli ultimi cinque anni il **20%** delle **imprese lombarde** che avevano forniture estere ha deciso di rilocalizzare in Italia la propria fornitura, di queste l'11% lo ha fatto scegliendo solo fornitori italiani.



# Backshoring di fornitura: dimensione e propensione all'export



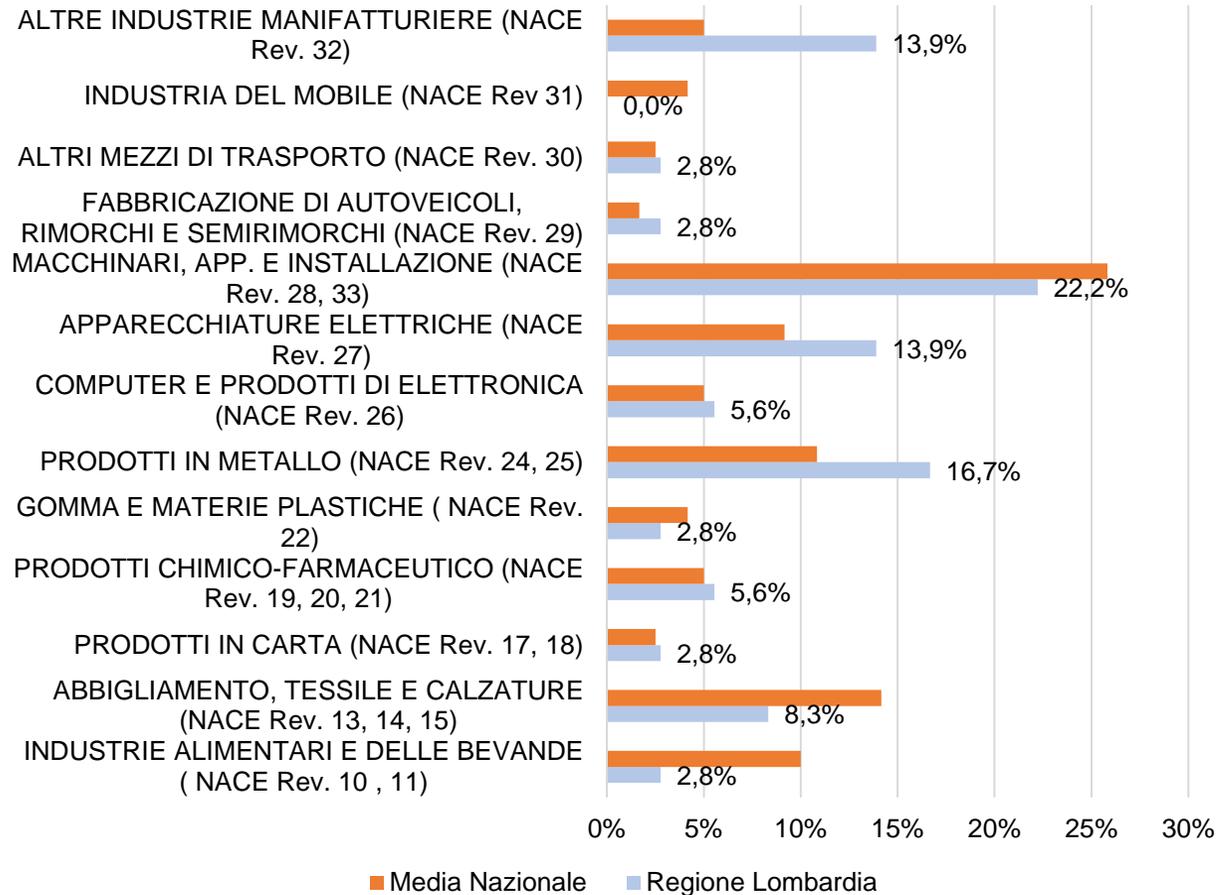
- Le imprese che hanno effettuato backshoring della fornitura sono principalmente **PMI**.



- Più della metà delle imprese lombarde che ha rilocalizzato le proprie forniture in **Italia esporta più del 50% della produzione**

# Backshoring di fornitura: settori merceologici

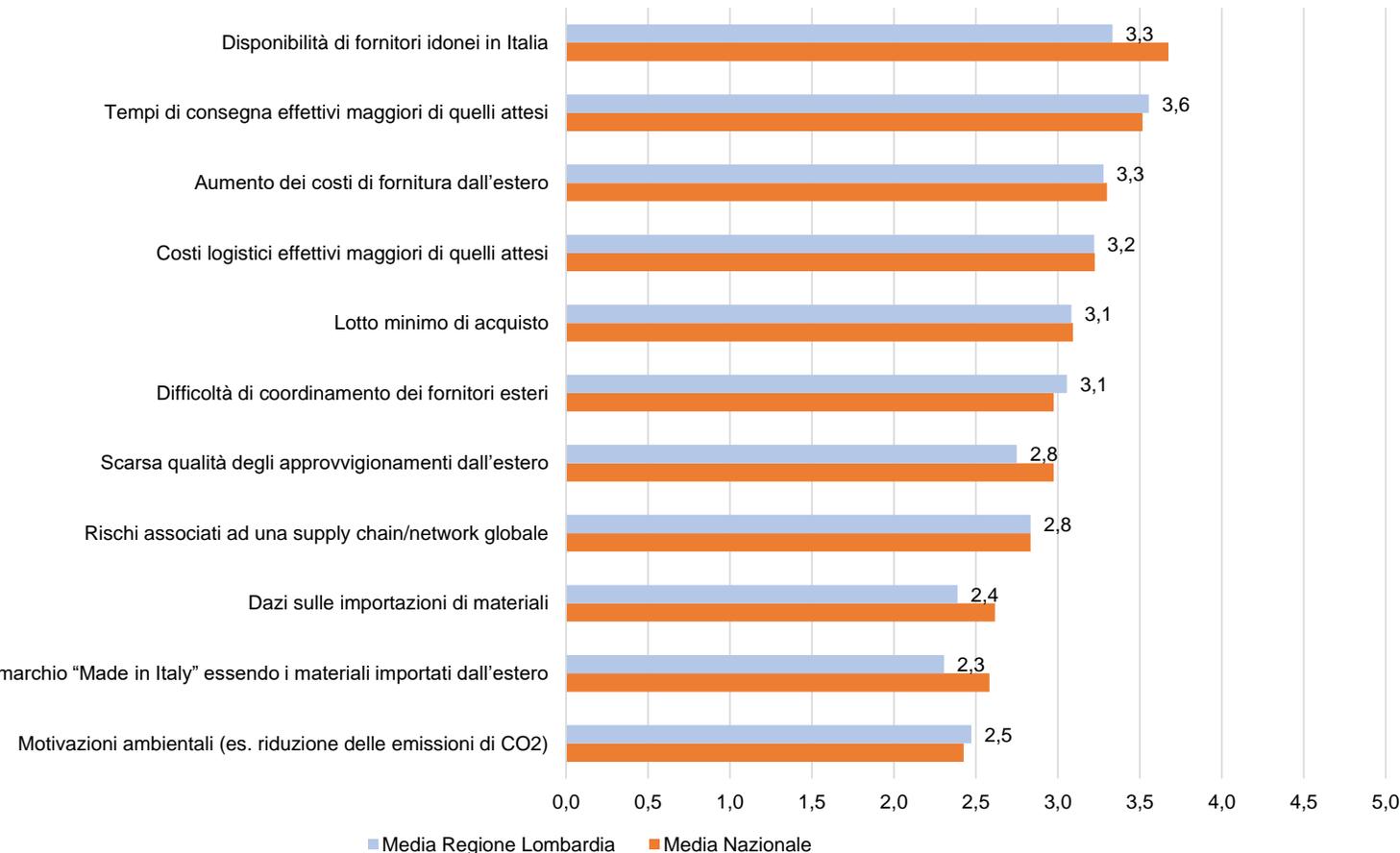
Distribuzione delle aziende che hanno effettuato backshoring di  
fornitura per macrosettori



- A livello nazionale, i settori che hanno effettuato il maggior numero di backshoring di fornitura sono **macchinari e abbigliamento**.
- Le imprese **lombarde** che hanno rilocalizzato le forniture operano principalmente nel settore dei **macchinari e dei prodotti in metallo e delle altre industrie manifatturiere**.
- **Meno rappresentato in Lombardia** rispetto alla media nazionale è il **settore dell'abbigliamento, tessile e calzature**.

# Backshoring di fornitura: driver

**Motivazioni del backshoring di fornitura  
(1=non rilevante; 5=molto rilevante)**



- Le principali motivazione di backshoring delle forniture per le imprese italiane e lombarde sono la **disponibilità di fornitori idonei in Italia e tempi di consegna maggiori di quelli attesi.**
- A seguire, le aziende hanno rilocalizzato la fornitura a causa di **un aumento dei costi di fornitura all'estero, di costi logistici effettivi maggiori di quelli attesi, della presenza di un lotto minimo di acquisto e difficoltà di coordinamento coi terzisti.**
- Da notare anche il ruolo giocato dalla **scarsa qualità delle forniture estere per le imprese lombarde.**
- **All'ultimo posto si trovano le motivazioni ambientali (es. riduzione delle emissioni di CO2)**

# Conclusioni

## Alcuni studi recenti del gruppo Re4IT

- **Le imprese che delocalizzano per ridurre i costi o aumentare l'efficienza, quando decidono di abbandonare il paese estero tendono a preferire la scelta di rilocalizzare in un altro paese estero anziché tornare a casa - Barbieri et al., 2019**
- **Tuttavia, tali imprese hanno una maggior probabilità di rientrare nel loro paese (optando per il backshoring) quando nel paese di origine c'è una policy che favorisce l'adozione di tecnologie digitali (Industria 4.0) – Barbieri et al., 2022**
- **Anche le imprese che si dichiarano più sostenibili (pubblicando un report di sostenibilità) hanno un maggiore probabilità di rientrare se nel paese di origine vigono delle politiche che incentivano la sostenibilità – Barbaglia et al., working paper**

## Il ruolo cruciale della competitività del territorio e delle imprese

- ✓ Le dinamiche e i driver del **backshoring** fanno capire che tale fenomeno **può essere incentivato agendo sulle leve che aumentano la competitività dei nostri territori e delle nostre imprese;**
- ✓ Il potenziamento di politiche già esistenti che favoriscono la **digitalizzazione, l'Industria 4.0** e il "**Green New Deal**" **potrebbero promuovere sia il rientro delle forniture** (rendendo sempre più «idonei» i nostri fornitori) **sia quello della produzione** (che necessita di un contesto istituzionale favorevole);
- ✓ Per completare il quadro **sono necessarie anche politiche per l'incremento delle competenze manifatturiere, digitali e manageriali**, dato che la riorganizzazione della attività produttive da un paese all'altro e l'adozione di **nuovi modelli di business sostenibili e digitali** richiede capacità gestionali e produttive che non sempre sono immediatamente disponibili e reperibili.

# Il ruolo delle Agenzie per l'attrazione degli investimenti e l'attrattività del sistema paese

- ✓ **Tali politiche favoriscono** non solo il backshoring, ma anche il nearshoring e l'attrazione di nuovi investimenti
- ✓ **Le agenzie e le politiche per l'attrazione di investimenti esteri dovrebbero sviluppare anche un expertise per accompagnare le imprese italiane che decidono di rientrare dall'estero e le imprese estere che decidono di implementare il nearshoring in Italia,** promuovendo le nostre eccellenze industriali e aiutando le imprese che manifestano l'interesse a rientrare o investire nel nostro paese ad accedere alle politiche per la digitalizzazione e la sostenibilità, a trovare fornitori idonei, siti industriali e competenze.
- ✓ Per favorire il fenomeno del reshoring, occorre anche **affrontare a livello centrale quei problemi strutturali atavici che rendono il nostro paese da sempre meno attrattivo di altri** (burocrazia, sistema giudiziario, pressione fiscale, infrastrutture, innovazione, costo del lavoro, costi dell'energia, debito pubblico)

# Grazie!

<https://www.reshoringitaly.it/>

LinkedIn: Re4It Reshoring Italy

(<https://www.linkedin.com/company/re4it-reshoring-italy/>)

LinkedIn: Stefano Elia

(<https://www.linkedin.com/in/stefano-elia-0b7a2055/>)

[stefano.elia@polimi.it](mailto:stefano.elia@polimi.it)