

***Il fenomeno della  
rilocalizzazione produttiva  
(«Reshoring»)***



*Università  
di Bologna*



*Università  
di Ferrara*



*Università di Modena  
e Reggio Emilia*



*Università  
di Parma*

## *Agenda*

- **RESHORING: UNO STATO DELL'ARTE**
- **IL RESHORING IN EMILIA ROMAGNA**

## ***Cos'è il Reshoring?***

- *Decisione di riportare (parzialmente o totalmente) nel paese di origine attività produttive che erano precedentemente localizzate in paesi stranieri*
- *Decisione indipendente dalla «modalità di governance» dell'attività produttiva (in-sourcing vs out-sourcing) utilizzata prima e dopo il reshoring*

		<i>To: Onshore</i>	
		<i>In-House</i>	<i>Outsourced</i>
<i>From: Offshore</i>	<i>In-House</i>	<i>In-House Reshoring</i>	<i>Reshoring for Outsourcing</i>
	<i>Outsourced</i>	<i>Reshoring for Insourcing</i>	<i>Outsourced Reshoring</i>

*Principali elementi descrittivi*

**DATI GLOBALI COMPLESSIVI**  
***(TUTTI I PAESI)***

## Trend Geografici: Da dove per dove? (Dati globali)

Area geografica HQ	Area geografica di delocalizzazione									Totale
	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.	
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%

Fonte: Uni-CLUB MoRe reshoring

## **Settori di attività (Dati globali)**

<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>

Fonte: Uni-CLUB  
MoRe reshoring

## Settori di attività (Dati globali)

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
<b>Totale</b>		<b>728</b>

Fonte: Uni-CLUB  
MoRe reshoring

**Fenomeno  
trasversale rispetto  
a vari comparti  
industriali**

## Le motivazioni del fenomeno (Dati globali)

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>	

Fonte:  
Uni-CLUB MoRe  
reshoring



## ***Interpretazione delle motivazioni***

### ***Scelta di rilocalizzazione***

*Motivabile sulla base di  
mutazioni di contesto  
economico e/o di  
strategia aziendale*

### ***Correzione di un errore manageriale***

*Errata valutazione di  
fattori rilevanti al  
momento della decisione  
di delocalizzare*

*Principali elementi descrittivi*

# **IL RESHORING IN EMILIA ROMAGNA**

## Ripartizione per regione (Dati italiani)

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

Fonte: Uni-CLUB  
MoRe reshoring

## Ripartizione per regione (Dati italiani)

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

Fonte: Uni-CLUB  
MoRe reshoring

## Ripartizione per regione (Dati italiani)

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

Fonte: Uni-CLUB  
MoRe reshoring

Relative a  
13 imprese

## ***Ripartizione per settore industriale***

<b>Codice Nace</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Numero di decisioni</b>	<b>% sul totale</b>
28	Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.	8	38,10%
14	Confezione di articoli di abbigliamento	7	33,33%
25	Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	3	14,29%
15	Confezione di articoli in pelle e simili	1	5%
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche	1	5%
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	1	5%
<b>Totale decisioni</b>		<b>21</b>	

## Motivazioni

Effetto "made in"	7	35,0%
Miglioramento servizio al cliente/Prossimità al cliente	7	35,0%
Crisi economica globale	5	25,0%
Riorganizzazione globale azienda	5	25,0%
Focalizzazione sull'innovazione prodotto/processo e vicinanza produzione e ricerca	4	20,0%
Qualità produzioni delocalizzate	4	20,0%
Costi logistici	3	15,0%
Costi coordinamento unità estere e/o esigenza di interazione coi fornitori	3	15,0%
Costi totali	2	10,0%
Scarsa performance economica-finanziaria	2	10,0%
Inadeguatezza RU locali	1	5,0%
Differenziale costo del lavoro	1	5,0%
Scarsa attrattività mercato estero	1	5,0%
Disponibilità capacità produttiva paese di origine	1	5,0%
Attaccamento emotivo paese di origine	1	5,0%
Esigenza di maggiore flessibilità	1	5,0%
Automazione di processo/nuova tecnologia	1	5,0%
<i>Decisioni senza motivazione dichiarata</i>	<i>1</i>	<i>5,0%</i>
<b>Totale decisioni</b>	<b>21</b>	

## *Analisi di casi*

### **1 – ARGO TRACTORS (Trattori e macchine agricole)**





## *Analisi di casi*

### 1 – ARGO TRACTORS (Trattori e macchine agricole)



#### Driver della decisione

- Concentrazione di competenze
- Effetto «made-in»
- Scala e efficientamento della produzione

## *Analisi di casi*

### **2 – BEGHELLI (Illuminazione e sistemi elettrici)**



## *Analisi di casi*

### 2 – BEGHELLI (Illuminazione e sistemi elettrici)



#### **Driver della decisione**

- Tutela produzione locale (volumi)
- Modifica differenziale di costo
- Sviluppo innovazione e riduzione del time-to-mkt

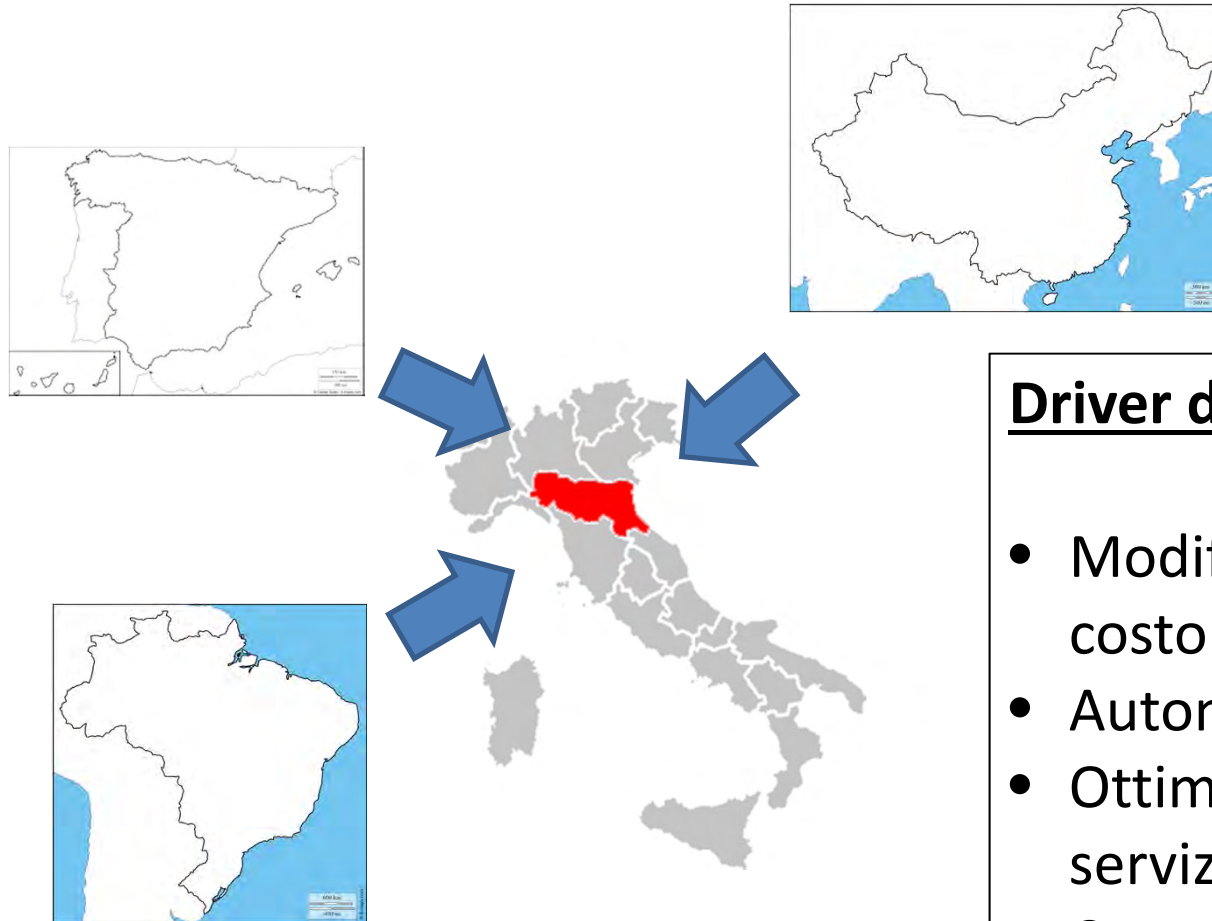
## *Analisi di casi*

### **3 – GIESSE (Serramenti in alluminio)**



## *Analisi di casi*

### 3 – GIESSE (Serramenti in alluminio)



#### Driver della decisione

- Modifica differenziale di costo
- Automazione di processo
- Ottimizzazione del servizio ai mercati
- Complessità nello strutturare una SC locale

## *Analisi di casi*

### **4 – WAYEL (Biciclette elettriche)**



## *Analisi di casi*

### 4 – WAYEL (Biciclette elettriche)



#### **Driver della decisione**

- Modifica differenziale di costo
- Complessità controllo filiera 'lunga'
- Sviluppo innovazione

## *Alcune considerazioni di sintesi*

- Fenomeno rilevante, no «trend di massa»
- Ruolo fondamentale della «filiera produttiva» a livello locale nel determinare la scelta di rientro
- Importanza della «value proposition» (es.: innovazione; qualità e servizio)
- Incertezza su ruolo e natura delle politiche economico-industriale a supporto del rientro ma...
- ...chiara percezione di possibili benefici da un dialogo più spinto fra Istituzioni e Imprese



***Grazie per l'attenzione***

**p.barbieri@unibo.it**

