

RIVISTA DI

POLITICA ECONOMICA

**LA DISTANZA E L'INCERTEZZA.
PERCORSI DELLA MANIFATTURA GLOBALE
NEGLI ANNI DEGLI SHOCK SISTEMICI**

INTRODUZIONE STEFANO MANZOCCHI, FABRIZIO TRAÙ

Fabrizio Antenucci
Daniele Antonucci
Paolo Barbieri
Albachiara Boffelli
Sabrina Di Flauro
Cristina Di Stefano
Stefano Elia
Luciano Fratocchi
P. Lelio Iapadre
Matteo Kalchschmidt
Cristina Pensa

Carlo Pietrobelli
Matteo Pignatti
Roberta Rabellotti
Livio Romano
Gianluca Sampaolo
Francesca Spigarelli
Lucia Tajoli
Mattia Tassinari
Fabrizio Traù
Ari Van Assche

N. 1-2022

Rivista di
Politica Economica

Direttore: Stefano Manzocchi

Advisory Board

Cinzia Alcidi

Barbara Annicchiarico

Mario Baldassarri

Riccardo Barbieri

Leonardo Becchetti

Andrea Boitani

Massimo Bordignon

Marina Brogi

Elena Carletti

Alessandra Casarico

Stefano Caselli

Lorenzo Codogno

Luisa Corrado

Carlo Cottarelli

Sergio Fabbrini

Alessandro Fontana

Giampaolo Galli

Nicola Giammarioli

Gabriele Giudice

Luigi Guiso

Francesco Lippi

Francesca Mariotti

Marcello Messori

Salvatore Nisticò

Gianmarco Ottaviano

Ugo Panizza

Andrea Prencipe

Andrea Filippo Presbitero

Riccardo Puglisi

Pietro Reichlin

Francesco Saraceno

Fabiano Schivardi

Lucia Tajoli

Maria Rita Testa

Fabrizio Traù

Gilberto Turati

RIVISTA DI

POLITICA ECONOMICA

LA DISTANZA E L'INCERTEZZA.
PERCORSI DELLA MANIFATTURA GLOBALE
NEGLI ANNI DEGLI SHOCK SISTEMICI

Introduzione pag. 5
Stefano Manzocchi, Fabrizio Traù

La manifattura globale al tempo della pandemia » 13
Livio Romano, Fabrizio Traù

**Materie prime e produzione globale:
squilibri domanda-offerta tra pandemia, geopolitica
e transizione ecologica** » 47
Daniele Antonucci

Processi di *reshoring* nella manifattura italiana » 79
Paolo Barbieri, Albachiara Boffelli, Cristina Di Stefano,
Stefano Elia, Luciano Fratocchi, Matteo Kalchschmidt, Cristina Pensa

**Apertura commerciale e reti produttive
internazionali nell'Asia emergente** » 115
Fabrizio Antenucci, Sabrina Di Flauro, Cristina Di Stefano, P. Lelio Iapadre

**La regionalizzazione degli scambi mondiali:
lungo le dimensioni geografica e merceologica** » 143
Cristina Pensa, Matteo Pignatti

La globalizzazione nei mercati digitali » 169
Lucia Tajoli

Le politiche nelle catene globali del valore » 185
Roberta Rabellotti, Carlo Pietrobelli, Ari Van Assche

**La politica industriale della Cina:
tendenze in corso e prospettive future** » 213
Gianluca Sampaolo, Francesca Spigarelli, Mattia Tassinari

Processi di *reshoring* nella manifattura italiana

Paolo Barbieri, Albachiara Boffelli, Cristina Di Stefano, Stefano Elia, Luciano Fratocchi, Matteo Kalchschmidt, Cristina Pensa*

- *L'articolo utilizza dati primari raccolti tramite una survey progettata per indagare le scelte localizzative delle imprese italiane: le risposte di 762 imprese manifatturiere hanno permesso di indagare il fenomeno del backshoring nel suo complesso, considerando sia la rilocalizzazione della produzione sia quella delle forniture.*
- *I dati raccolti indicano che le scelte di backshoring produttivo (totale o parziale) sono state attuate dal 16,5% delle 121 imprese che avevano trasferito la produzione all'estero e che potrebbero essere implementate in un orizzonte di medio-lungo periodo (dai tre agli oltre cinque anni) da un'ulteriore 12% di queste. La motivazione principale dell'offshoring della produzione è stata la riduzione del costo del lavoro, mentre il backshoring è stato guidato, prevalentemente, dalla riduzione dei tempi di consegna e dal miglioramento della qualità dei servizi associati al prodotto.*
- *Circa il 75% del totale dei rispondenti ha acquistato forniture totalmente o parzialmente da imprese estere e il 21,1% di queste ha effettuato un backshoring totale o parziale delle forniture. Tale strategia è stata implementata da imprese di diverse classi dimensionali, aree geografiche e settori ed è stata spinta principalmente dalla disponibilità di fornitori idonei in Italia. Il backshoring delle forniture è una strategia adottata e adottabile da imprese operanti su tutto il territorio nazionale che operano in vari settori ed è quindi un fenomeno con un ampio potenziale di crescita.*
- *I test statistici indicano significatività nella relazione tra offshoring manifatturiero e backshoring di fornitura e tra backshoring manifatturiero e di fornitura: esiste un'associazione positiva tra backshoring manifatturiero e di fornitura, e l'adozione di una strategia di backshoring della fornitura non si contrappone alla scelta di localizzazione della produzione all'estero.*

* p.barbieri@unibo.it, Università di Bologna; albachiara.boffelli@unibg.it, Università degli Studi di Bergamo; cristina.distefano@polimi.it, Politecnico di Milano; stefano.elia@polimi.it, Politecnico di Milano; luciano.fratocchi@univaq.it, Università degli Studi dell'Aquila; matteo.kalchschmidt@unibg.it, Università degli Studi di Bergamo; c.pensa@confindustria.it, Centro Studi Confindustria.

- *I nostri risultati consentono di fornire alcuni suggerimenti di policy volti non tanto a promuovere direttamente il backshoring per sé, ma piuttosto a incrementare l'attrattività dei nostri territori e la competitività delle nostre imprese facendo leva su digitalizzazione, sostenibilità e skill upgrading, in modo da favorire sia nuovi investimenti, sia il rientro spontaneo di alcune imprese che potrebbero rivalutare le proprie scelte di localizzazione alla luce delle trasformazioni innescate da tali politiche.*

JEL Classification: C83, F23, L23, M11.

Keywords: *reshoring*, *backshoring*, rilocalizzazione, settori manifatturieri, Italia, *survey*, organizzazione della produzione.

1. Introduzione

Le due crisi succedutesi negli ultimi dodici anni (prima quella economico-finanziaria nel 2008-2009 e poi la pandemia nel 2020-2021), il profondo cambiamento del contesto economico nei principali paesi emergenti, il graduale mutamento del paradigma produttivo favorito dagli sviluppi della tecnologia, la crescente incertezza legata alle scelte di politica commerciale attuate dalle principali economie, l'ormai indiscussa necessità di una transizione verso un sistema produttivo più sostenibile ambientalmente e socialmente, hanno agito e continuano ad agire da acceleratori della rilocalizzazione delle attività produttive e delle forniture. L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia si inserisce in questo scenario, rafforzandolo, in quanto manifesta le criticità in cui si trovano i paesi che si approvvigionano, per materie prime e/o semilavorati, dai paesi impegnati nel conflitto.

Questi grandi cambiamenti di contesto condizioneranno fortemente negli anni a venire la nuova architettura internazionale della produzione attraverso tre direttrici, così come già indicato dall'UNCTAD nel 2020¹: il grado di frammentazione delle catene del valore (e la loro relativa "lunghezza"); il grado di concentrazione geografica della produzione (ovvero di diffusione dello sviluppo manifatturiero a livello globale); infine, la revisione del *trade-off* tra importazioni e rafforzamento/constituzione di affiliate/consociate (commercio internazionale vs investimenti diretti esteri). Rispetto alla logica del *free trade* generalizzato su base multilaterale, che ha generato catene di fornitura esplose su scala globale, la manifattura mondiale sta entrando in un percorso in cui la "soluzione del problema produttivo" è destinata ad assumere contemporaneamente forme differenziate².

Da un lato, si assisterà a fenomeni di *backshoring*, conseguenti alla scelta di reimportare in patria singole fasi o interi processi produttivi precedentemente delocalizzati. Ciò si tradurrà solo parzialmente in effettivi ritrasferimenti in senso fisico delle produzioni (i legami a monte e a valle attivati nelle aree di destinazione dagli stessi processi di *offshoring* comportano una forte inerzia delle catene di fornitura), e si tradurrà soprattutto nell'avvio di nuovi processi di crescita nelle aree "di partenza". Questo meccanismo può assumere l'aspetto sia di un aumento del grado di integrazione verticale delle produzioni richiamate in patria, sia di una semplice sostituzione di fornitori "lontani" con fornitori domestici. Come che sia, il *backshoring*

¹ UNCTAD, *World Investment Report*, 2020.

² Va ricordato a questo riguardo che - dopo il sostanziale fallimento dell'ultimo *round* di negoziati della WTO (*Doha Round*) - il sistema degli scambi globali aveva comunque provato a modellarsi, peraltro senza successo, secondo la logica "intermedia" di un multilateralismo che si può dire selettivo, attraverso la formulazione di accordi a scala transnazionale ma geograficamente delimitati, come ad esempio il TTIP (*Transatlantic Trade and Investment Partnership*) e il TPP (*Trans Pacific Partnership*).

produce di per sé l'effetto di ridurre la divisione internazionale del lavoro e di aumentare la concentrazione geografica del valore aggiunto e i processi di disinvestimento. Per alcune economie – principalmente per quella europea, caratterizzata da reti di fornitura già strutturate e dunque in grado di avvalersi di forti esternalità – ciò può comportare l'avvio di un processo di reindustrializzazione; per altre – molte di quelle ancora emergenti – una deindustrializzazione precoce, con un aumento della difficoltà di estendere la matrice dell'offerta.

Una seconda prospettiva è quella di un maggiore grado di “regionalizzazione” delle catene di fornitura (c.d. *nearshoring*), come risposta ai problemi posti da un contesto in cui la distanza, anche in termini di sicurezza delle forniture, torna a contare di nuovo. Questo fenomeno – la cui ampiezza è tuttora difficile da valutare – determina di per sé una minore estensione delle catene del valore, ma non necessariamente una riduzione del loro grado di frammentazione, dal momento che si tratta sostanzialmente di una semplice sostituzione degli attori nelle fasi a monte. Tendenzialmente il processo favorisce il passaggio da una logica dell'investimento estero di tipo *efficiency-seeking* (in gran parte guidata da fattori di costo) ad una che mira alla costruzione di sistemi produttivi integrati a scala nazionale o regionale. In ogni caso, è fondamentale la preesistenza in loco di un sistema manifatturiero già sviluppato, ossia in grado di “assorbire” facilmente nuovi volumi di produzione.

Tuttavia, la complessità e il costo dei processi di disinvestimento agiscono di per sé come un forte disincentivo alla ridislocazione internazionale delle produzioni, non soltanto nel caso in cui essi riguardino forme di reintegrazione verticale, ma anche qualora si tratti di riallocazioni della domanda di input intermedi tra fornitori “lontani” e fornitori più prossimi. Ne deriva che, nella maggior parte dei casi, la struttura delle catene di fornitura seguirà a restare quella che è. Ciò è destinato ad accadere ogniqualvolta i costi di riappropriazione delle competenze cedute alle economie emergenti in anni ormai lontani – e dunque ormai definitivamente dissipate nei paesi che le hanno delocalizzate – risulteranno maggiori di quelli dei beni che quelle economie oggi sono in grado di fornire: ma certo non a tutte le condizioni, perché l'enorme impatto della pandemia, prima, e della guerra, ora, sulla “domanda di sicurezza” in termini della disponibilità di beni essenziali ha modificato strutturalmente il *trade-off* tra produrre in proprio e affidare la produzione ad un “mercato” dislocato altrove.

A questo spettro di soluzioni ne va affiancata, quindi, un'altra, che consiste nella ridislocazione delle catene di fornitura non in aree più prossime, ma in aree altrettanto lontane, che si rivelino però in grado di garantire costi di produzione di nuovo inferiori a quelle dove esse erano già state dislocate. L'intensità con la quale potrà

manifestarsi questo fenomeno è funzione a sua volta del graduale aumento dei costi di produzione che lo stesso sviluppo della manifattura ha alimentato nelle economie emergenti destinate alla prima ondata dei processi di *offshoring* (prevalentemente in quella cinese). Si tratta in questo caso di un'ulteriore diversificazione delle aree destinatari di fenomeni di decentramento internazionale dell'offerta, potenzialmente in grado di favorire una estensione dello sviluppo della manifattura verso economie ancora in ritardo (se in grado di disporre di reti infrastrutturali adeguate). Questo scenario corrisponde di fatto a una prospettiva di "resilienza" delle catene globali del valore, che potrebbero continuare a esistere e dispiegare i propri effetti su scala globale dopo aver attraversato un processo di trasformazione parziale per adattarsi alle nuove condizioni geopolitiche, economiche, sociali e tecnologiche. Esempi di tali trasformazioni sono una maggiore digitalizzazione, che consente un maggior controllo a distanza delle catene globali del valore, e una parziale riconfigurazione geografica attraverso il trasferimento di alcune attività da un paese all'altro, senza perdere la dimensione globale. Le tre prospettive - *backshoring*, regionalizzazione e resilienza - non sono mutuamente esclusive e potrebbero coesistere in parallelo.

Al momento, l'aumentata incertezza degli scenari geopolitici ed economico finanziari - unita agli sviluppi della tecnologia, che ha comportato un graduale mutamento del paradigma produttivo con una ricaduta sostanziale sui costi di produzione, il cui contenimento è stata la principale motivazione all'*offshoring* - costituiscono degli elementi importanti che spingono le imprese ad attuare il *backshoring* e/o il *nearshoring*. Un recente documento pubblicato dal Parlamento europeo³ evidenzia, inoltre, la volontà dell'Unione europea di favorire il rientro nel territorio europeo delle catene del valore in alcuni settori ritenuti strategici e *high-tech* (quali prodotti medicali, farmaceutica, pannelli fotovoltaici e semiconduttori). Infatti, i settori ad alta tecnologia presentano un'alta capacità innovativa, sono in grado di generare ricadute positive su tutte le imprese del territorio e quindi svolgono un ruolo strategico per l'economia dei paesi (si pensi ai vaccini per contrastare la pandemia).

Alla luce di questi trend, l'obiettivo del nostro articolo è approfondire le dinamiche delle scelte di *backshoring* attuate dalle imprese italiane, distinguendo tra rientro delle produzioni e delle forniture, essendo quest'ultima una sfaccettatura di tale fenomeno piuttosto sottostimata e ancora poco indagata dalla letteratura scientifica. Attraverso un'indagine avviata a giugno 2021 e completata a febbraio 2022 con il coinvolgimento del Sistema Confindustria, sono

³ European Parliament, "Post Covid-19 Value Chains: Options for *Reshoring* Production Back to Europe in a Globalized Economy", marzo 2021.

stati raccolti dati su 762 imprese italiane e sulle loro scelte di delocalizzazione (o *offshoring*) e rilocalizzazione (o *backshoring*) delle produzioni e delle forniture. L'analisi dei dati ha portato alla luce alcuni risultati interessanti con riferimento all'entità del fenomeno, alla distribuzione del campione tra categorie dimensionali, settoriali e geografiche, e con riferimento alle motivazioni che hanno innescato tale fenomeno. Ulteriori analisi sono state condotte per analizzare lo sbilanciamento tra i mercati di vendita e i paesi di produzione e la relazione tra *offshoring* manifatturiero e *backshoring* di fornitura e tra *backshoring* manifatturiero e di fornitura. I risultati ottenuti consentono, infine, di avanzare alcuni primi spunti di *policy* interessanti che forniscono una chiave di interpretazione del *reshoring* che passa attraverso le politiche per l'attrattività dei territori, la competitività delle imprese e l'attrazione degli investimenti diretti esteri.

2. La diffusione del fenomeno del *reshoring* manifatturiero a livello internazionale: un'analisi della letteratura

Il fenomeno del *reshoring* manifatturiero ha attratto l'interesse della comunità scientifica a partire dal contributo di Kinkel, Lay e Maloca (2007)⁴ in cui sono stati presentati i primi dati relativi alla diffusione delle scelte di rilocalizzazione produttiva nei settori metalmeccanico ed elettrico/elettronico della Germania. Negli anni seguenti, si è assistito ad un crescente numero di contributi scientifici di rilevanza internazionale, come dimostrato dalle principali *Literature Review* sul tema (Stentoft *et al.* 2016; Wiesmann *et al.* 2017; Barbieri *et al.* 2018)⁵. Recentemente, Merino *et al.* (2021)⁶ hanno mappato oltre 150 articoli scientifici pubblicati fino ad agosto 2020.

Il *reshoring* (ormai internazionalmente riconosciuto come sinonimo di "rilocalizzazione") è la 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 localizzate. A seconda delle caratteristiche del paese di destinazione, il *reshoring* si può suddividere in: i) *backshoring*, nel caso in cui la rilocalizzazione abbia come destinazione il paese di origine dell'azienda; ii) *nearshoring*, nel caso in cui la rilocalizzazione avvenga verso un paese più vi-

⁴ Kinkel S., Lay G., Maloca S., "Development, Motives, and Employment Effects of Manufacturing Offshoring of German SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2007, 4 (3), pp. 256-276.

⁵ Stentoft J., Olhager J., Heikkilä J., Thoms L., "Manufacturing Backshoring: A Systematic Literature Review", *Operations Management Research*, 2016, 9 (3-4), pp. 53-61; Wiesmann B., Snoei J.R., Hilletoft P., Eriksson D., "Drivers and Barriers to *Reshoring*: A Literature Review on Offshoring in Reverse", *European Business Review*, 2017, 29 (1), pp. 15-42; Barbieri P., Ciabuschi F., Fratocchi L., Vignoli M., "What Do We know About Manufacturing *Reshoring*?", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 2018, 11 (1), pp. 79-122.

⁶ Merino F., Di Stefano C., Fratocchi L., "Back-shoring vs Near-shoring: A Comparative Exploratory Study in the Footwear Industry", *Operations Management Research*, 2021, 14 (1), pp. 17-37.

cino al paese di origine, tipicamente nella stessa macro-regione; iii) *further offshoring*, nel caso in cui le attività produttive vengano ulteriormente trasferite in un paese ancora più lontano di quello precedente. Occorre inoltre chiarire che in tutti questi casi non è necessario che le attività nel paese di prima localizzazione vengano completamente cessate; infatti, nella letteratura scientifica, si è aperto un dibattito in merito alle iniziative di *selective reshoring*, che avviene qualora solamente alcune linee di prodotto e/o alcune attività produttive specifiche vengano rilocalizzate. Infine, a seconda delle scelte di *make or buy* effettuate dalle aziende, si può parlare sia di *reshoring* di produzione, qualora le attività produttive vengano realizzate in impianti di proprietà, sia di *reshoring* di fornitura, qualora l'approvvigionamento dei materiali (materie prime e/o componenti e/o semilavorati) venga affidato a fornitori localizzati presso il paese di destinazione.

Tra gli argomenti maggiormente trattati nella letteratura ad oggi disponibile, si rinviene principalmente il tema delle motivazioni che spingono a rivedere l'iniziale decisione di *offshoring* ed implementare le cosiddette "relocation of second degree" (Barbieri *et al.* 2019)⁷, di cui il *backshoring* è senza dubbio l'alternativa maggiormente approfondita (Merino *et al.* 2021)⁸. Gli studiosi hanno identificato un elevato numero di elementi che possono spiegare la scelta di rilocalizzare la produzione nel paese di origine, basandosi sia su evidenze empiriche sia su considerazioni teoriche derivanti dalla letteratura di *supply chain and operations management* e di *international business*. Il censimento di tali *driver* va però inteso in un'ottica evolutiva, come dimostra il recente interesse degli studiosi per le decisioni di *backshoring* spinte anche da elementi quali la sostenibilità sociale e ambientale (Orzes e Sarkis 2018; Fratocchi e Di Stefano 2019; Martinez-Mora e Merino 2020)⁹, le tecnologie abilitanti l'industria 4.0 (Ancarani e Di Mauro 2018; Ancarani *et al.*, 2019; Dachs *et al.* 2019; Barbieri *et al.* 2022)¹⁰ e la pandemia da Covid-19 (Barbieri *et al.*

⁷ Barbieri P., Elia S., Fratocchi L., Golini R., "Relocation of Second Degree: Moving Towards a New Place or Returning Home?", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2019, 25 (3), 100525.

⁸ Merino F., Di Stefano C., Fratocchi L. (2021), *op. cit.*

⁹ Orzes G., Sarkis J., "Reshoring and Environmental Sustainability: An Unexplored Relationship?", *Resources, Conservation and Recycling*, 2019, 141, pp. 481-482; Fratocchi L., Di Stefano C., "Does Sustainability Matter for Reshoring Strategies? A Literature Review", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 2019, 12 (3), pp. 449-476; Martinez-Mora C., Merino F., "Consequences of Sustainable Innovations on the Reshoring Drivers' Framework", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2020, 31 (7), pp. 1373-1390.

¹⁰ Ancarani A., Di Mauro C., "Reshoring and Industry 4.0: How Often Do They Go Together?" *IEEE Engineering Management Review*, 2018, 46 (2), pp. 87-96; Ancarani A., Di Mauro C., Mascali F., "Backshoring Strategy and the Adoption of Industry 4.0: Evidence from Europe", *Journal of World Business*, 2019, 54 (4), pp. 360-371; Dachs B., Kinkel S., Jäger A., "Bringing It All Back Home? Backshoring of Manufacturing Activities and the Adoption of Industry 4.0 Technologies", *Journal of World Business*, 2019, 54 (6), 101017; Barbieri P., Boffelli A., Elia S., Fratocchi L., Kalchschmidt M., "How Does Industry 4.0 Affect International Exposure? The Interplay between Firm Innovation and Home-Country Policies in Post-Offshoring Relocation Decisions", *International Business Review*, 2022, 101992.

2020)¹¹. Nell'ambito del filone di ricerca specificatamente focalizzato sui *driver*, una notazione particolare meritano i contributi che hanno proposto dei framework tesi a classificare le diverse motivazioni, al fine di favorirne l'analisi (Fratocchi *et al.* 2016; Srai e Ané 2016)¹².

Più recentemente, alcuni autori hanno cercato di proporre una visione più complessiva del processo di *backshoring*, identificando come questo si articola a partire dalla fase di *decision-making* a quella di implementazione e come queste impattino sui risultati (Boffelli e Johansson 2020; Boffelli *et al.* 2020)¹³. Grazie a questi contributi, è ora possibile analizzare il fenomeno del *reshoring* manifatturiero a livello di singola azienda, allargando l'analisi dalle tradizionali motivazioni a fattori quali le barriere (Engström *et al.* 2018a, 2018b)¹⁴ e i *trigger/tipping point*, ossia la/le motivazione/i che rappresentano il punto di svolta e innescano il processo di rilocalizzazione (Benstead *et al.* 2017; Boffelli e Johansson 2020; Boffelli *et al.* 2018)¹⁵.

Dal punto di vista dell'analisi empirica, gli studiosi hanno condotto ricerche attraverso la raccolta e l'analisi sia di dati primari (*survey* e casi di studio) sia di dati secondari, principalmente derivanti dalla ricerca di notizie pubbliche inerenti rilocalizzazioni effettivamente condotte o annunciate (e.g., Fratocchi *et al.* 2016; Zhai *et al.* 2016; Barbieri *et al.* 2019; Barbieri *et al.* 2022)¹⁶. Nell'ambito della prima categoria di contributi, un ruolo specifico hanno le indagini statistiche svolte a livello di singolo paese. Tale tipologia di contributi assume una particolare rilevanza tanto per il mondo accademico che per quello dei *policy maker* in quanto, ad oggi, non esistono dati statistici ufficiali sul fenomeno, per cui non è agevole identifi-

¹¹ Barbieri P., Boffelli A., Elia S., Fratocchi L., Kalchschmidt M., Samon D., "What We Can Learn About *Reshoring* after Covid-19?", *Operations Management Research*, 2020, pp. 131-136.

¹² Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., Zanoni A., "Motivations of Manufacturing *Reshoring*: An Interpretative Framework", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2016, 46 (2), pp. 98-127; Srai J.S., Ané C., "Institutional and Strategic Operations Perspectives on Manufacturing *Reshoring*", *International Journal of Production Research*, 2016, 54 (23), pp. 7193-7211.

¹³ Boffelli A., Johansson M., "What Do We Want to Know about *Reshoring*? Towards a Comprehensive Framework Based on a Metasynthesis", *Operations Management Research*, 2020, 13 (1-2), pp. 53-69; Boffelli A., Golini R., Orzes G., Dotti S., "Open the Box: A Behavioural Perspective on the *Reshoring* Decision-Making and Implementation Process", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2020, 26 (3), 100623.

¹⁴ Engström G., Hilletoft P., Eriksson D., Sollander K., "Drivers and Barriers of *Reshoring* in the Swedish Manufacturing Industry", *World Review of Intermodal Transportation Research*, 2018a, 7 (3), pp. 195-220; Engström G., Sollander K., Hilletoft P., Eriksson D., "*Reshoring* Drivers and Barriers in the Swedish Manufacturing Industry", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 2018b, 11 (2), pp. 174-201.

¹⁵ Benstead A.V., Stevenson M., Hendry L., "Why and How Do Firms Reshore? A Contingency-based Conceptual Framework", *Operations Management Research*, 2017, 10 (3-4), pp. 85-103; Boffelli A., Johansson M. (2020), *op. cit.*; Boffelli A., Golini R., Orzes G., Dotti S., "How to Reshore: Some Evidence from the Apparel Industry" *IEEE Engineering Management Review*, 2018.

¹⁶ Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., Zanoni A. (2016), *op. cit.*; Zhai W., Sun S., Zhang G., "*Reshoring* of American Manufacturing Companies from China", *Operations Management Research*, 2016, 9 (3-4), pp. 62-74; Barbieri P., Elia S., Fratocchi L., Golini R. (2019), *op. cit.*; Barbieri P., Boffelli A., Elia S., Fratocchi L., Kalchschmidt M. (2022), *op. cit.*

carne l'effettiva dimensione. Analizzando la letteratura disponibile, emerge che indagini a livello nazionale siano state effettuate solo in 12 paesi a livello mondiale, di cui 11 in Europa ed una in Oceania. Allo stesso tempo, si evidenzia che solo per la Germania è possibile studiare la tendenza di sviluppo del fenomeno, dato che le strategie di rilocalizzazione produttiva sono state analizzate - su base biennale - a partire dal periodo 1995/1997 per le imprese metalmeccaniche ed elettriche/elettroniche e dal 2004/2006 per tutti i settori manifatturieri (Tabella 1).

Ad una prima lettura, i dati disponibili sembrerebbero indurre a ritenere che il fenomeno non sia particolarmente significativo dato che, ad eccezione dei tre paesi nordici, la percentuale di aziende che hanno implementato strategie di rilocalizzazione è ampiamente sotto il 10% del totale delle imprese intervistate. Tale conclusione appare però particolarmente affrettata, in quanto non tiene conto del fatto che per avere una decisione di *reshoring* è necessario che l'azienda abbia precedentemente deciso di delocalizzare la propria produzione all'estero, in stabilimenti di proprietà o presso fornitori. Pertanto, non è corretto calcolare la percentuale di *reshoring* sull'intero campione dei rispondenti, ma bisogna considerare come denominatore solo le imprese che hanno precedentemente implementato la strategia di *offshoring*, che del *backshoring* è il presupposto. Tale dato è, nella maggior parte dei casi, non disponibile, mentre in altri può essere calcolato a livello di intero campione o di singole componenti. I dati riassunti in Tabella 1 mostrano che il fenomeno ha forti oscillazioni a livello di singolo paese, variando da un minimo del 16,4% della Nuova Zelanda al 74,4% della Svezia. Ulteriori differenziazioni si rinvengono, poi, in funzione della dimensione aziendale, almeno per quanto riguarda le imprese europee analizzate nell'ambito della stessa *survey* erogata tra il 2013 e la metà del 2015 in Austria, Croazia, Germania, Paesi Bassi, Serbia, Slovenia, Spagna e Svizzera. Da ultimo, si evidenzia che esiste anche una differenziazione del dato in funzione del periodo di tempo che intercorre tra la decisione di *offshoring* e quella di rilocalizzazione, definita in letteratura come *duration* (Ancarani 2015)¹⁷. In particolare, i dati longitudinali tedeschi evidenziano che i rimpatri delle produzioni tendono ad avvenire principalmente (80% dei casi) nel biennio successivo alla delocalizzazione (Dachs *et al.* 2019)¹⁸.

¹⁷ Ancarani A., Di Mauro C., Fratocchi L., Orzes G., Sartor M., "Prior to *Reshoring*: A Duration Analysis of Foreign Manufacturing Ventures", *International Journal of Production Economics*, 2015, 169, pp. 141-155.

¹⁸ Dachs B., Kinkel S., Jäger A. (2019), *op. cit.*

Tabella 1 – Backshoring manifatturiero: le analisi empiriche nella letteratura

Riferimento bibliografico	Periodo di osservazione	Paese	% su respondent	% backshoring su offshoring
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Austria	5,5%	Imprese molto grandi (> 1.000 dipendenti) 15,6%; Grandi imprese (250-999) 29,4%; Medie imprese 32,3%; Piccole imprese (<50) 33,3%
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Croazia	2,2%	37,3%
Heikkilä e Nenonen, 2018	2010-2015	Danimarca	12,7%	
Heikkilä e Nenonen, 2018	2010-2015	Finlandia	13,1%	50,8%
Kinkel e Maloca, 2009	1995-1997	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	4,0%	
Kinkel e Maloca, 2009	1998-1999	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	6,0%	
Kinkel e Maloca, 2009	2000-2001	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	6,0%	
Kinkel e Maloca, 2009	2002-2003	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	4,0%	
Kinkel e Maloca, 2012	2007-2009	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	2,8%	
Kinkel e Maloca, 2012	2010-2011	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	2,4%	
Kinkel e Maloca, 2009	mid 2004 - mid 2006	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	3,0%	27% di quelle delocalizzate nel 2000-2001; 10% di quelle delocalizzate 2002-2003
Kinkel, 2014	mid 2004 - mid 2006	Germania (tutti i settori industriali)	2,0%	
Kinkel, 2014	2007-2009	Germania (tutti i settori industriali)	3,0%	20% nei successivi 5 anni (di cui l'80% entro due anni)
Kinkel, 2014	2010-2011	Germania (tutti i settori industriali)	2,0%	
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Germania	3,2%	Imprese molto grandi (> 1.000 dipendenti) 15,6%; Grandi imprese (250-999) 29,4%; Medie imprese 32,3%; Piccole imprese (<50) 33,3%
Carham e Hamilton, 2013	2001-2011	Nuova Zelanda	7,3%	16,4%
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Paesi Bassi	4,7%	
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Serbia	2,2%	Imprese molto grandi (> 1.000 dipendenti) 15,6%; Grandi imprese (250-999) 29,4%; Medie imprese 32,3%; Piccole imprese (<50) 33,3%
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Slovenia	2,2%	
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Spagna	7,9%	
Heikkilä e Nenonen, 2018	2010-2015	Svezia	26,5%	74,4%
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Svizzera	4,2%	Imprese molto grandi (> 1.000 dipendenti) 15,6%; Grandi imprese (250-999) 29,4%; Medie imprese 32,3%; Piccole imprese (<50) 33,3%

Fonte: elaborazioni degli autori.

Tabella 2 – Motivazioni del *backshoring*

Le prime cinque motivazioni per importanza

Riferimento bibliografico	Periodo di osservazione	Paese	1	2	3	4	5
Canham e Hamilton, 2013	2001-2011	Nuova Zelanda	Tempi di consegna	Qualità produzioni delocalizzate	Effetto "made in"	Patriottismo	
Heikkilä e Nenonen, 2018	2010-2015	Danimarca					
Heikkilä e Nenonen, 2018	2010-2015	Finlandia	Qualità produzioni delocalizzate	Flessibilità	Tempi di consegna	Accesso a <i>skill</i> e conoscenze	Costi logistici
Heikkilä e Nenonen, 2018	2010-2015	Svezia					
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Spagna					
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Austria					
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Paesi Bassi					
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Svizzera	Flessibilità	Qualità produzioni delocalizzate	Disponibilità di capacità produttiva nel paese di origine	Costi logistici	Costi di coordinamento
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Germania					
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Croazia					
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Serbia					
Dachs, Kinkel, Jäger e Palčić, 2019	2013 - mid 2015	Slovenia					
Kinkel e Maloca, 2009	1995-1997/mid 2004-mid 2006	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	Flessibilità	Qualità produzioni delocalizzate	Costi di coordinamento	Infrastrutture nel paese di origine	Disponibilità di personale qualificato nel paese di origine
Kinkel e Maloca, 2012	mid 2004-mid 2006/2007-2009	Germania (settori metalmeccanico ed elettrico/nico)	Qualità produzioni delocalizzate	Flessibilità	Costo del lavoro	Costi di coordinamento	Disponibilità di personale qualificato nel paese di origine
Kinkel, 2014	mid 2004-mid 2006/2010-2011	Germania (tutti i settori industriali)	Qualità produzioni delocalizzate	Flessibilità	Costi di coordinamento	Costi logistici	Disponibilità di personale qualificato nel paese di origine

Fonte: elaborazioni degli autori.

Un ulteriore contributo derivante dall'analisi delle precedenti indagini a livello di paese riguarda le motivazioni che hanno spinto le aziende a rilocalizzare in patria la produzione. I dati sintetizzati in Tabella 2 – relativi alle sole prime cinque motivazioni dichiarate dalle imprese partecipanti alle rispettive *survey* – mostrano chiaramente che la scarsa qualità delle lavorazioni delocalizzate rappresentano l'unica causa citata in tutte le indagini, tra l'altro sempre tra le due più rilevanti. A seguire si segnala la perdita di flessibilità derivante dalla realizzazione delle attività manifatturiere delocalizzate. È interessante notare come le variabili relative ai costi (logistici, di coordinamento e del lavoro) tendono ad essere meno frequentemente citate e con pesi più marginali. In tal senso, sembrerebbe risultare una conferma a livello internazionale di quanto rilevato da Di Mauro *et al.* (2018)¹⁹ con riferimento alle aziende italiane, per le quali le motivazioni all'*offshoring* sono state tradizionalmente orientate al contenimento dei costi, mentre quelle alla base del *backshoring* sono relative primariamente al valore percepito.

Come mostrato dai contributi sinora riportati, la letteratura scientifica ha posto l'attenzione sul fenomeno del *backshoring* di produzione, sebbene in letteratura si faccia riferimento ad altre tipologie di *backshoring*, incluso il *backshoring* di fornitura. Ad oggi non sono ancora state condotte analisi empiriche al fine di indagare quest'ultimo. Tuttavia, ci si attende una potenziale ampia significatività del fenomeno, in quanto l'*offshoring* di fornitura è tendenzialmente più elevato di quello di produzione. Inoltre, la rilocalizzazione di fornitura risulta più agevole, o quantomeno meno complessa da implementare, di quella di produzione, specialmente nel caso di rilocalizzazione produttiva internalizzando le attività.

3. L'indagine sulle scelte localizzative aziendali

Il fenomeno del *reshoring* (nella sua più ampia accezione) attuato dalle imprese italiane non è stato, finora, analizzato attraverso dati primari, poiché non erano state realizzate in Italia delle indagini appositamente create per valutare il tema. Le analisi svolte sinora si erano basate, quasi completamente, su dati di tipo secondari²⁰.

Soltanto recentemente sono state avviate delle indagini e interviste volte ad analizzare come fosse distribuito il fenomeno tra le imprese italiane; si tratta però di analisi incentrate su temi congiunturali a cui sono state aggiunte delle domande *ad hoc* per capire la magnitudine del fenomeno, senza valutare completamente come sia struttu-

¹⁹ Di Mauro C., Fratocchi L., Orzes G., Sartor M., "Offshoring and Backshoring: A Multiple Case Study Analysis", *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2018, 24 (2), pp. 108-134.

²⁰ La principale banca dati alimentata da dati secondari è *UnivAQ World Manufacturing Dataset*, dell'Università degli studi dell'Aquila.

rata l'impresa rispondente e le motivazioni sottostanti alla scelta di rilocalizzare la produzione precedentemente delocalizzata fuori dai confini nazionali.

Nella seconda metà del 2020, una prima stima del *backshoring* attuato dalle imprese italiane negli ultimi tre anni era stata realizzata dalla Banca d'Italia attraverso le interviste condotte nel Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi²¹. L'analisi evidenziava che il 3% delle imprese rispondenti aveva rilocalizzato la produzione tra il 2017 e il 2020; i due terzi di queste aveva attuato il *backshoring*, mentre il 5,7% dichiarava di averlo programmato per il 2021. Si rilevava, sempre tra il 2017 e il 2020, sebbene in misura ridotta, anche il ricorso al *backshoring* di fornitura, evidenziando anche la scelta, molto limitata, di autoproduzioni di input.

Recentemente il Rapporto sulla competitività dei settori produttivi²² presentato ad aprile dall'ISTAT ha inserito nel sondaggio sul clima di fiducia anche delle domande relative alle strategie di rilocalizzazione dell'attività produttiva e/o della fornitura. Infine, il Censimento Permanente delle Imprese, che partirà nella seconda parte del 2022, ha incluso nella sezione sull'internazionalizzazione alcune domande per mappare più diffusamente il fenomeno analizzato in questo lavoro.

La collaborazione nata a gennaio 2021 tra il Centro Studi Confindustria e il gruppo Re4It²³ ha permesso di colmare, almeno per il momento, la mancanza di dati primari. Infatti, è stato predisposto un questionario al fine di analizzare le scelte localizzative sia delle attività produttive che delle forniture delle imprese italiane, cercando di far emergere le motivazioni sottostanti alla loro scelta.

La *survey* è divisa in quattro sezioni. La prima sezione riguarda le caratteristiche dell'impresa (dimensione, settore, localizzazione in Italia, propensione all'export ecc.). La seconda analizza i possibili processi e le relative motivazioni di *offshoring*/delocalizzazioni della produzione attuate fino a ora. La terza considera l'eventuale rilocalizzazione, nella sua accezione più ampia di *back/near/further offshoring* dell'attività produttiva precedentemente localizzata all'estero e le motivazioni sottostanti. In tale sezione è anche possibile rilevare la scelta di rilocalizzazione nel prossimo futuro dell'impresa rispondente con un arco temporale che oscilla dai prossimi tre agli oltre cinque anni, verificando anche il possibile incrocio geografico,

²¹ Giovannetti G., Mancini M., Marvasi E., Vannelli G., "Il ruolo delle catene globali del valore nella pandemia: effetti sulle imprese italiane", in "Traiettorie europee, sfide per l'Italia", *Rivista di Politica Economica*, 2020, n. 2.

²² ISTAT, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, 2022.

²³ Il gruppo Re4It è composto da Paolo Barbieri (Università di Bologna), Albachiara Boffelli e Matteo Kalchschmidt (Università degli studi di Bergamo), Cristina Di Stefano e Stefano Elia (Politecnico di Milano) e Luciano Fratocchi (Università degli studi dell'Aquila), tutti co-autori di questo articolo. Le informazioni relative alle attività del gruppo di ricerca sono reperibili al sito: www.reshoringitaly.it

vale a dire se gli spostamenti riguarderanno le tre tipologie precedentemente menzionate di rilocalizzazione: *backshoring* (ritorno in Italia), *nearshoring* (spostamento in un paese della stessa regione, nel nostro caso l'Europa) e *further offshoring* (localizzazione in un paese ancora più lontano di quello scelto nella prima delocalizzazione). Infine, la quarta sezione riguarda la scelta effettuata dalle imprese rispondenti negli ultimi cinque anni e le motivazioni di riportare, parzialmente o completamente, la fornitura precedentemente localizzata all'estero in Italia.

L'indagine è stata avviata a giugno 2021 e completata a febbraio 2022, attraverso il coinvolgimento del Sistema Confindustria (63 associazioni territoriali e 96 di categoria) mediante la somministrazione online del questionario alle imprese associate²⁴.

Lo stesso questionario, o parte di esso, è stato adottato anche in altri paesi europei, ad oggi Polonia, Norvegia e Svezia. In particolare, in Polonia la rilevazione è stata completata e ha comportato il coinvolgimento di 606 imprese operanti nei macrosettori produttivi del sistema moda ed elettrico e meccanico. In Norvegia l'indagine dovrebbe essere avviata nella seconda parte dell'anno grazie alla collaborazione tra l'Università di Scienze e Tecnologie norvegese, la Confederazione industriale norvegese e il Centro di Ricerche regionale. Infine, in Svezia l'indagine verrà avviata tra agosto e settembre 2022 e sarà condotta dall'Università di Lund.

È auspicabile che nel prossimo futuro si possa realizzare un confronto intraeuropeo (la Germania dispone, già da tempo, di un questionario sul tema che viene somministrato ogni due anni) sulle scelte localizzative aziendali.

3.1 IL CAMPIONE DELLE IMPRESE RISPONDENTI

Il campione ha un'ampia numerosità di risposta per categorie di imprese più direttamente esposte all'analisi del *reshoring* e considera soltanto quelle manifatturiere. Sono altresì sovra rappresentate le aziende di piccole e medie dimensioni.

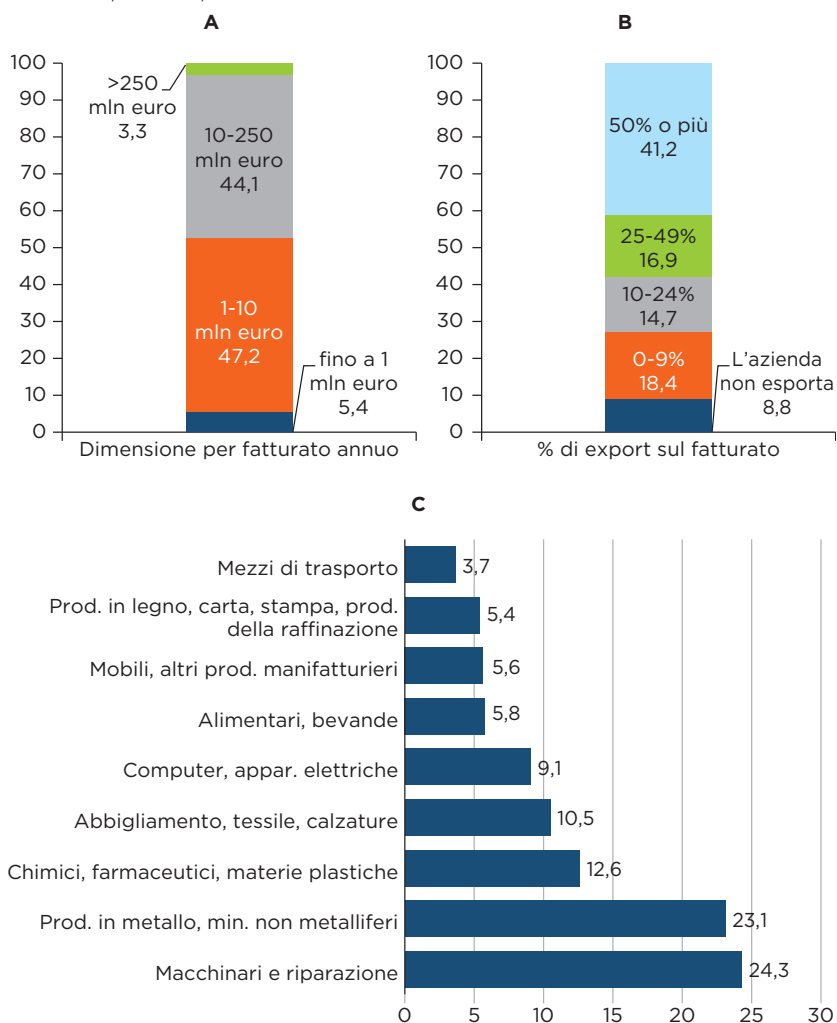
Il totale delle imprese rispondenti è pari a 762. Più del 90% dei rispondenti è costituito da piccole e medie imprese (PMI) e più di 7 imprese su 10 hanno una propensione ad esportare superiore al 10% del loro fatturato prodotto (Figura 1a e 1b). La distribuzione settoriale del campione (Figura 1c) non è uniforme ma concentrata; quasi la metà dei rispondenti, infatti, appartiene ai due settori macchinari e prodotti in metallo, che sono anche quelli che hanno la propensione all'export più alta della media rispetto al totale dei settori manifatturieri considerati. In particolare, nel 2019 il settore dei

²⁴ Il totale dei rispondenti validati per l'analisi è riconducibile a 762 imprese.

macchinari e apparecchiature ha esportato quasi il 55% del proprio fatturato contro il 34,3% di quello venduto all'estero dal totale manifatturiero italiano. L'incrocio tra settori, dimensione e propensione all'export vede la più alta concentrazione delle imprese operanti nel settore dei macchinari di piccole dimensioni e con una propensione all'export superiore al 50%.

Figura 1 - Distribuzione del campione per dimensione, propensione all'export e settore

In % delle imprese rispondenti

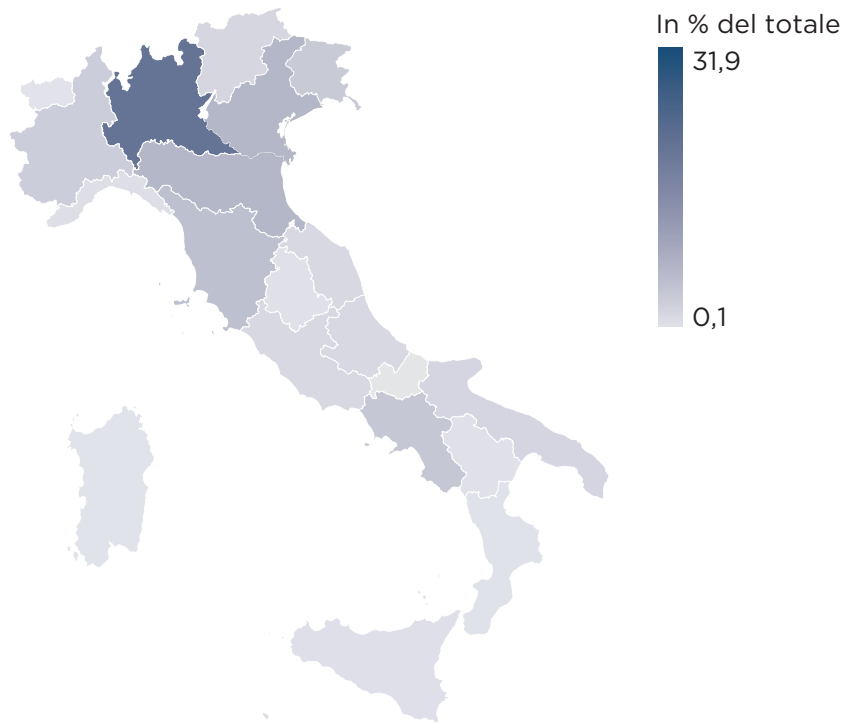


Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

La distribuzione geografica del campione delle imprese rispondenti (Figura 2) ha permesso di coprire l'intero territorio italiano sebbene non in maniera uniforme, poiché le prime quattro regioni per percentuali di risposta si concentrano in: Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana. Considerando la distribuzione della numerosità delle imprese a livello regionale secondo il database FRAME territoriale di ISTAT, le stesse regioni occupano le prime posizioni. L'unica regione con una elevata presenza di imprese manifatturiere, ma che non ha un'adeguata rappresentatività nella nostra *survey*, è il Lazio.

Figura 2 - La distribuzione del campione per regione

In % delle imprese rispondenti



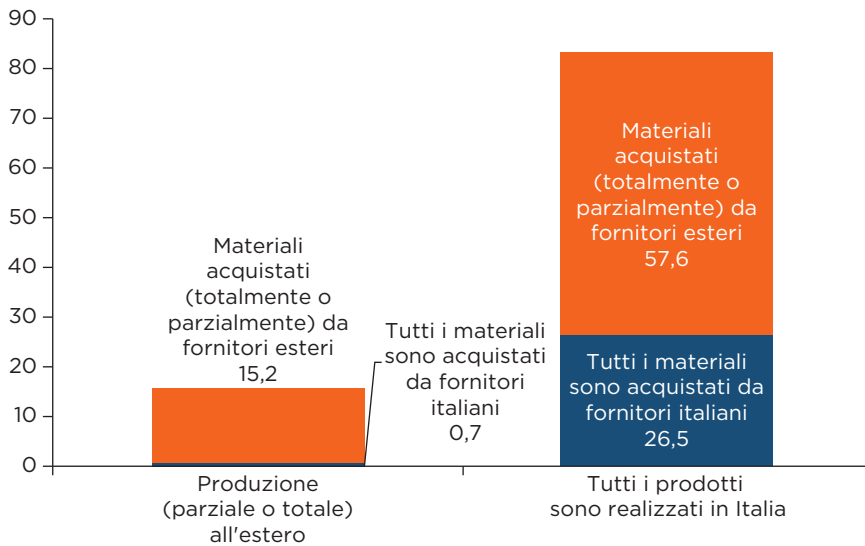
Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

Relativamente alle modalità di produzione e di approvvigionamento, l'84% delle imprese rispondenti non ha attuato l'*offshoring* della produzione, poiché realizza tutto il proprio processo produttivo in Italia. Soltanto il 16% dei rispondenti, quindi, potrebbe aver attuato

una strategia di rilocalizzazione delle fasi produttive precedentemente localizzate all'estero, mettendo in evidenza che il fenomeno del *backshoring* produttivo può riguardare, già *ex-ante*, un numero molto limitato di imprese italiane. Ciò che emerge chiaramente è la maggiore esposizione delle imprese italiane alla fornitura estera, poiché quasi il 73% delle imprese rispondenti si approvvigiona all'estero per i materiali necessari alla produzione. In questo caso il campione potenzialmente interessato a rilocalizzare i propri fornitori dall'estero all'Italia, ossia ad attuare il *backshoring* di fornitura, aumenta di quasi 5 volte rispetto a quello di produzione (o manifatturiero), sebbene questa stima sia in eccesso poiché il nostro Paese ha scarsità di alcune materie prime, di conseguenza in questi casi non si potrebbe attuare la sostituzione di fornitori esteri con quelli domestici (Figura 3).

Figura 3 - Distribuzione del campione per modalità di produzione e di approvvigionamento a febbraio 2022

In % delle imprese rispondenti



Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

3.2 LO SBILANCIAMENTO TRA I MERCATI DI VENDITA E I PAESI DI PRODUZIONE: PRIME RIFLESSIONI

Un'analisi interessante ottenuta dai dati raccolti riguarda lo sbilanciamento tra i mercati di vendita e i paesi di produzione delle aziende del campione. In particolare, è stato possibile confrontare le aree

geografiche in cui le aziende rispondenti hanno localizzato i propri stabilimenti produttivi con quelle in cui le stesse aziende esportano. Partendo dalla localizzazione degli stabilimenti, si nota che la stragrande maggioranza delle aziende ha stabilimenti in Italia (732), e che la presenza in Italia non preclude il raggiungimento di alti tassi di esportazione. L'Unione europea, Regno Unito, Norvegia e Islanda rappresentano la seconda area geografica in cui le aziende del campione producono (46), seguita da Asia (30) e Nord America (24). La Tabella 3 mostra chiaramente che **la localizzazione degli stabilimenti al di fuori dell'Italia tende ad essere associata a più alti tassi di intensità di esportazione.**

Tabella 3 – Presidio delle diverse aree geografiche in termini di capacità produttiva da parte delle aziende del campione

Area geografica	Esportazione					Numero di aziende con stabilimenti presenti
	0%	1-9%	10-24%	25-49%	>50%	
0. Italia	57 (8%)	138 (19%)	108 (15%)	126 (17%)	303 (41%)	732 (100%)
1. Unione europea, Regno Unito, Norvegia e Islanda	0	5 (11%)	6 (13%)	12 (26%)	23 (50%)	46 (100%)
2. Altri paesi europei	0	3 (15%)	1 (5%)	3 (15%)	13 (65%)	20 (100%)
3. Africa e Medio Oriente	0	3 (27%)	1 (9%)	3 (27%)	4 (36%)	11 (100%)
4. Asia (eccetto Medio Oriente)	0	2 (7%)	1 (3%)	3 (10%)	24 (80%)	30 (100%)
5. Nord America	0	3 (13%)	1 (4%)	4 (17%)	16 (67%)	24 (100%)
6. America centrale e meridionale	0	2 (13%)	1 (7%)	2 (13%)	10 (67%)	15 (100%)
7. Oceania	0	1 (14%)	0	2 (29%)	4 (57%)	7 (100%)

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

Osservando invece i mercati di destinazione (Tabella 4), escludendo l'Italia, l'area geografica maggiormente servita risulta essere l'Unione europea, Regno Unito, Norvegia e Islanda con 670 aziende, seguita dagli altri paesi europei (404), l'Asia (381) e il Nord America (377). È interessante notare come tutte le aree geografiche risultino servite e come la distanza geografica giochi un ruolo rilevante nella scelta dei mercati. Come era facile aspettarsi, per maggiori livelli di esportazione si riscontrano numeri maggiori di aziende che servono i mercati di aree geografiche diverse.

Tabella 4 – Presidio delle diverse aree geografiche in termini di export da parte delle aziende del campione

Area geografica	Esportazione					Numero di aziende che esportano nell'area geografica
	0%	1-9%	10-24%	25-49%	>50%	
1. Unione europea, Regno Unito, Norvegia e Islanda	11 (2%)	120 (18%)	106 (16%)	126 (19%)	307 (46%)	670 (100%)
2. Altri paesi europei	2 (0,5%)	44 (11%)	61 (15%)	79 (20%)	218 (54%)	404 (100%)
3. Africa e Medio Oriente	1 (0,3%)	31 (9%)	42 (12%)	76 (21%)	210 (58%)	360 (100%)
4. Asia (eccetto Medio Oriente)	1 (0,3%)	27 (7%)	39 (10%)	73 (19%)	241 (63%)	381 (100%)
5. Nord America	3 (1%)	30 (8%)	44 (12%)	70 (19%)	230 (61%)	377 (100%)
6. America centrale e meridionale	1 (0,3%)	24 (7%)	31 (10%)	61 (19%)	205 (64%)	322 (100%)
7. Oceania	0	13 (6%)	18 (8%)	44 (19%)	160 (68%)	235 (100%)

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

Le tabelle precedenti hanno permesso di mettere in relazione l'intensità di export con la presenza produttiva (stabilimenti) e distributiva (export) nelle aree geografiche considerate. Tuttavia, non risulta ancora chiaro se esista un disallineamento tra dove l'azienda produce e i mercati serviti. Per effettuare tale valutazione e quantificarla, sono stati valutati due indici, calcolati come segue:

Sbilanciamento mercato produzione_j

$$= \sum_{i=1}^7 (Export_i - Stabilimento_i), \text{ con } i \in I \{Aree\ geografiche\}; j \in J \{Aziende\}$$

Sbilanciamento mercato produzione pesato_j

$$= w_j \sum_{i=1}^7 (Export_i - Stabilimento_i), \text{ con } i \in I \{Aree\ geografiche\}; j \in J \{Aziende\}; w_j = \text{peso associato all'intensità di export dell'azienda } j$$

In entrambe le formule:

$$Export_i = \begin{cases} 1, & \text{se l'azienda esporta nell'Area geografica}_i \\ 0, & \text{altrimenti} \end{cases}$$

$$Stabilimento_i = \begin{cases} 1, & \text{se l'azienda ha uno stabilimento nell'Area geografica}_i \\ 0, & \text{altrimenti} \end{cases}$$

L'analisi effettuata mostra che, **al crescere dell'esportazione, l'indice che riflette la distanza tra il mercato e la produzione cresce di pari passo, anche nel caso in cui esso sia pesato per l'intensità di export. Ciò significa che c'è una tendenza a raggiungere i mercati di destinazione prevalentemente attraverso il canale distributivo, le esportazioni, piuttosto che localizzarci degli stabilimenti produttivi**, i quali risultano essere ancora oggi concentrati in poche aree geografiche. La media complessiva del campione mostra che le aziende tendono a servire in media tra le **3 e le 4 aree geografiche non presidiate da stabilimenti produttivi**. La Tabella 5 mostra il dettaglio della media degli indici per le fasce di intensità di esportazione.

Tabella 5 - Media degli indici di sbilanciamento tra il mercato e la produzione per le diverse fasce di intensità di esportazione

Esportazione	Indice di sbilanciamento mercato produzione ^a	Indice di sbilanciamento mercato produzione pesato per intensità export ^b
0%	0,28	0,00
1-9%	1,93	0,10
10-24%	2,95	0,50
25-49%	3,88	1,43
>50%	4,70	3,53
Totale	3,41	1,79

^a L'indice è calcolato come la somma delle aree geografiche servite dall'azienda senza che sia presente uno stabilimento produttivo.

^b L'indice è calcolato come la somma delle aree geografiche servite dall'azienda senza che sia presente uno stabilimento produttivo pesato per l'intensità di export media in ogni fascia (rispettivamente 0%, 5%, 17%, 37%, 75%).

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

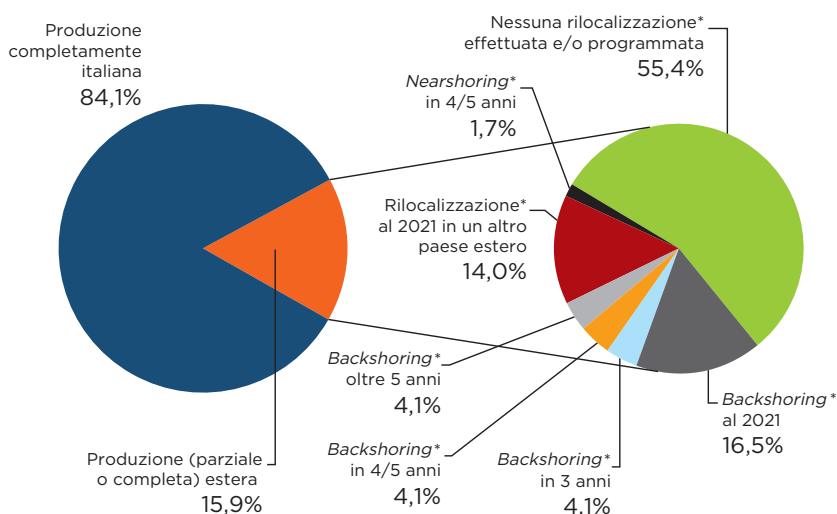
4. L'analisi del *backshoring* di produzione

La numerosità delle imprese rispondenti che possono optare per un rientro in Italia delle attività produttive precedentemente localizzate all'estero è molto bassa rispetto al totale, il 16%, esattamente 121 imprese sulle 762 rispondenti, ossia coloro che hanno realizzato l'*offshoring* produttivo. Nonostante la scarsa numerosità di questa tipologia di imprese, è interessante notare che, al 2021, circa il 30% delle 121 ha dichiarato di aver già realizzato un cambiamento nella strategia di localizzazione, mentre il restante 55% continua a mantenere inalterata la sua scelta localizzativa. In particolare, il *backshoring* della produzione (totale o parziale) è stato fino ad ora scelto dal 16,5% delle imprese che avevano realizzato l'*offshoring* produttivo, mentre più del 12% ha dichiarato di aver programmato di riportare in Italia la produzione attualmente localizzata all'estero nel medio-lun-

go termine con un intervallo temporale che va da un minimo di tre anni ad un massimo di oltre cinque. Una percentuale leggermente inferiore, il 14%, ha invece optato per un cambio di localizzazione restando sempre in un paese estero; le opzioni possibili comprendono il *nearshoring* o il *further offshoring*²⁵. Nei prossimi quattro/cinque anni il *nearshoring*, la rilocalizzazione in un altro paese UE, è la scelta programmata da poco meno del 2% di chi ha effettuato l'*offshoring* produttivo. La Figura 4 riporta il dettaglio dei risultati.

Figura 4 - *Backshoring* di produzione

In % delle imprese rispondenti



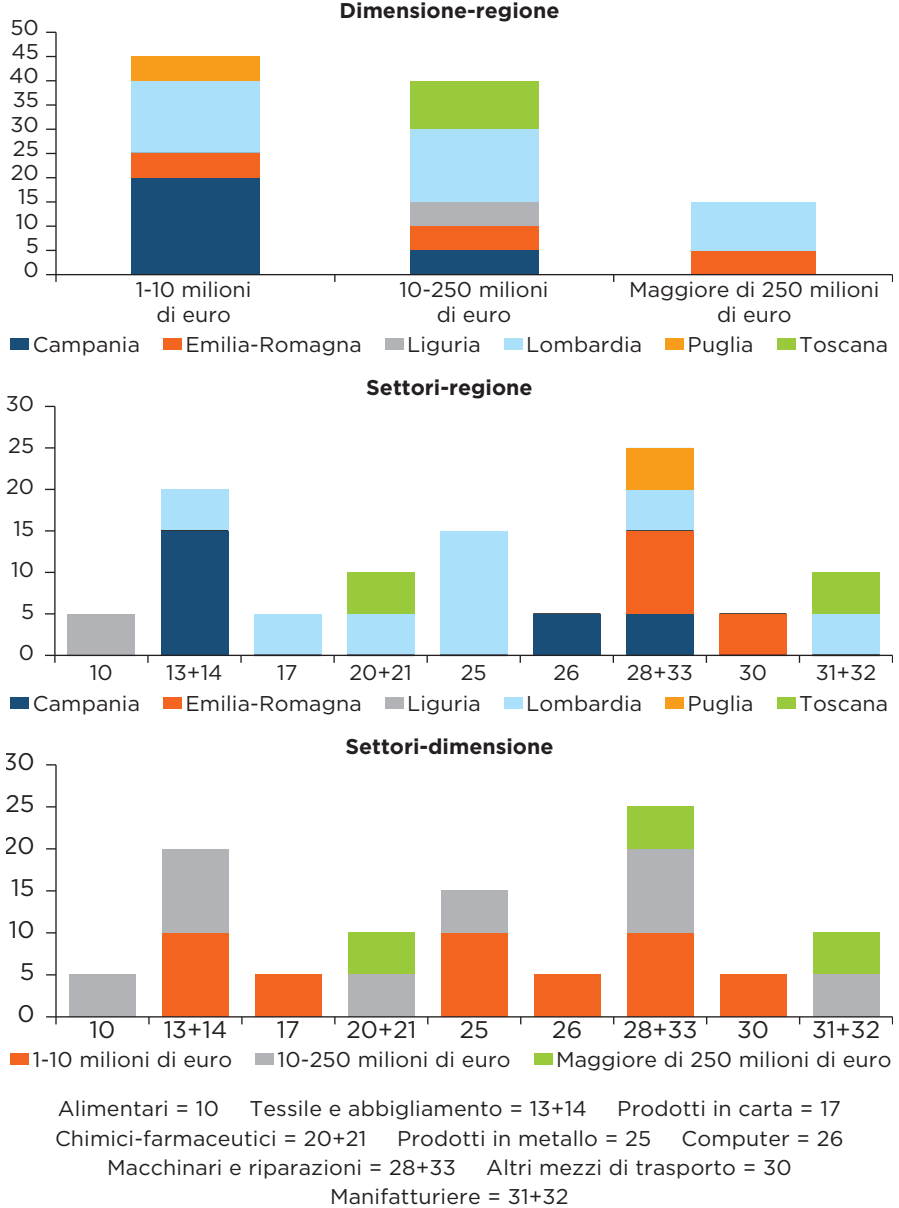
Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

È importante sottolineare che attuare il *backshoring* di produzione comporta dei costi molto alti per le imprese che lo realizzano, sia in termini di costi fissi non recuperabili, i cosiddetti *sunk cost*, sia nel senso di perdita di investimenti specifici. Ciò rende l'analisi delle imprese italiane che hanno scelto di riportare in Italia, parzialmente o completamente, la loro attività produttiva ancora più rilevante al fine di capire le motivazioni sottostanti alla loro scelta e, soprattutto, le valutazioni che se ne possono trarre anche in una prospettiva sia di analisi economica sia di ricaduta in termini di strumenti di politica economica da predisporre.

²⁵ Il questionario non ci permette di distinguere, per questa specifica domanda, le due opzioni di localizzazione.

Figura 5 - Distribuzione delle imprese che hanno attuato il *backshoring* manifatturiero

In % delle imprese con *backshoring* manifatturiero



Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

I due quinti delle imprese che hanno attuato il *backshoring* manifatturiero risiede in Lombardia, il 75% di queste appartiene alle PMI, mentre il restante 25% è di grandi dimensioni, appartengono prevalentemente (circa il 15%) alle imprese operanti nel settore dei prodotti in metallo (codice Ateco 25). L'altra regione in cui, tra le imprese che hanno riportato in Italia la propria attività produttiva sono presenti anche le imprese di grandi dimensioni, è l'Emilia-Romagna, che si caratterizza per la presenza in solo due settori: macchinari e apparecchiature (codice 28) e altri mezzi di trasporto (codice 30). Le piccole imprese che si sono sobbarcate i costi del rientro in patria sono prevalentemente campane (circa il 20%) e concentrate nel settore del tessile-abbigliamento (codici 13 e 14). Anche le imprese liguri di medie dimensioni del settore alimentare (codice 10) hanno optato per il rientro della produzione. In Puglia sono le imprese di medie dimensioni del settore dei servizi di riparazione (codice 33) a optare per il *backshoring*, stessa dimensione hanno le imprese toscane che però operano nei settori farmaceutico (codice 21) e fabbricazione di mobili (codice 31). La Figura 5 riporta la distribuzione del campione delle imprese che hanno effettuato il *backshoring* manifatturiero.

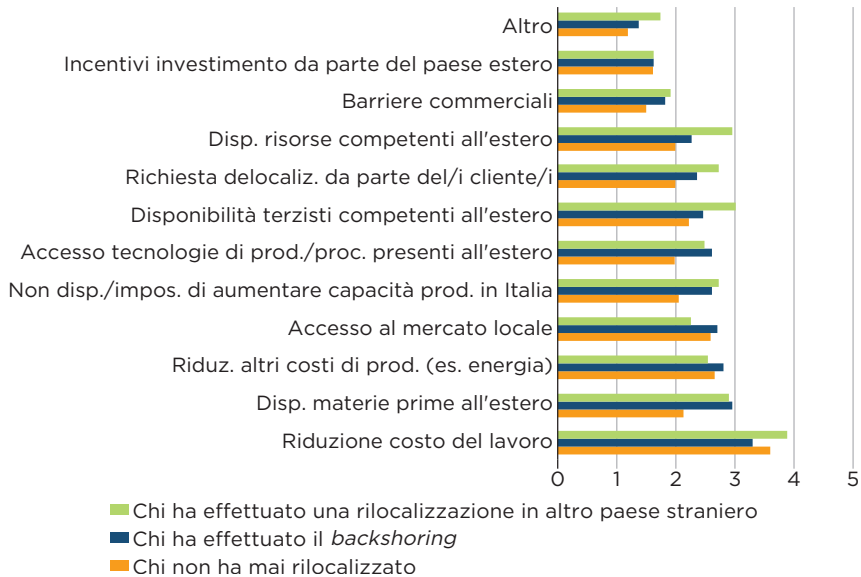
4.1 LE MOTIVAZIONI CHE CARATTERIZZANO LE DECISIONI LOCALIZZATIVE

A prescindere dalle motivazioni che hanno spinto le specifiche scelte localizzative, sostanzialmente in linea con quelle identificate in letteratura, un'analisi che ha permesso di comparare direttamente le motivazioni delle aziende che hanno intrapreso decisioni localizzative diverse riguarda il confronto delle motivazioni di delocalizzazione e delle problematiche riscontrate durante l'*offshoring*. Infatti, tali informazioni sono state fornite sia da coloro che, in seguito all'*offshoring*, non hanno mai rilocalizzato, sia da chi ha poi deciso di intraprendere una scelta di *backshoring*, sia da chi ha invece intrapreso una scelta di rilocalizzazione in un altro paese estero. I grafici in Figura 6 e Figura 7 mostrano rispettivamente il confronto delle motivazioni di delocalizzazione e il confronto delle problematiche riscontrate durante la delocalizzazione.

Relativamente al confronto delle motivazioni, è interessante notare come la ragione principale rimanga la riduzione del costo del lavoro, indipendentemente dalla scelta effettuata successivamente, con particolare rilevanza, però, nel caso di chi ha poi deciso di rilocalizzare verso un paese terzo. Le aziende che hanno deciso in seguito di adottare una strategia di rilocalizzazione verso un paese terzo hanno inoltre identificato come principali motivazioni di delocalizzazione iniziale la disponibilità di risorse competenti all'estero, la disponibilità di terzisti competenti all'estero e la richiesta di delocalizzazione da parte dei clienti in misura maggiore rispetto ad aziende che abbiano perseguito le altre due strategie: chi non ha mai rilocalizzato e chi, invece, ha riportato in Italia l'attività produttiva precedentemente localizzata all'estero.

Figura 6 - Confronto delle motivazioni di delocalizzazione tra chi ha effettuato una rilocalizzazione verso un paese terzo, chi ha effettuato il *backshoring* e chi non ha mai rilocalizzato

Media dei punteggi ottenuti; 1=non importante, 5 =molto importante



Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

Viceversa, chi ha poi intrapreso una strategia di *backshoring* ha indicato come leggermente più rilevante l'accesso a tecnologie di prodotto/processo presenti all'estero, l'accesso al mercato locale, la riduzione di altri costi di produzione e la disponibilità di materie prime all'estero.

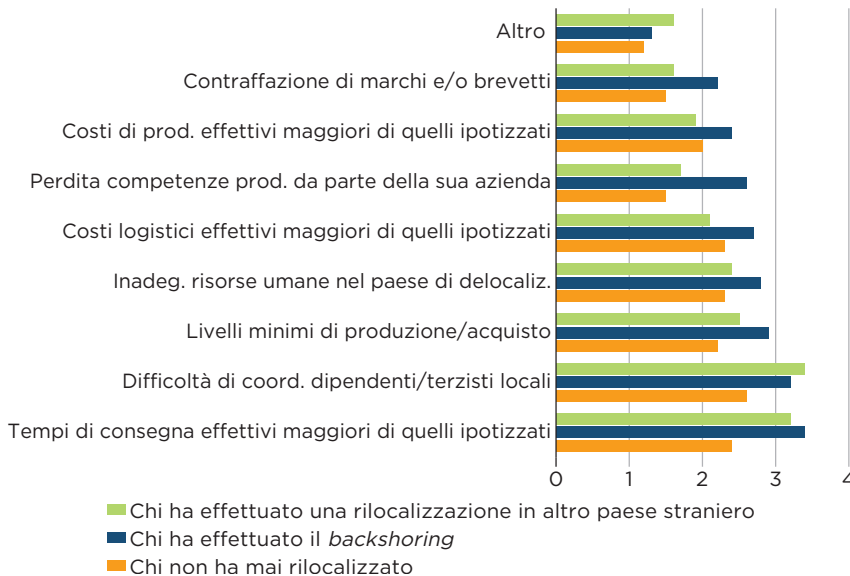
Sorprendentemente, le aziende che non hanno mai rilocalizzato sono anche quelle che hanno riportato in media valori inferiori per quasi tutte le motivazioni, dimostrando un approccio alla delocalizzazione maggiormente orientato alla riduzione dei costi e bilanciato per quanto riguarda le altre motivazioni.

Osservando invece la Figura 7, in questo caso non sorprende che chi non ha mai rilocalizzato sia anche chi ha riscontrato minori problematiche derivanti dalla delocalizzazione. L'analisi delle problematiche è particolarmente utile per comprendere la propensione verso una scelta di *backshoring* piuttosto che di rilocalizzazione verso paesi terzi. In particolare, sembra che nel caso in cui le problematiche siano maggiormente concentrate sulle difficoltà di coordinamento con i di-

pendenti o i terzisti locali e sui tempi di consegna effettivi maggiori di quelli ipotizzati, la scelta di rilocalizzazione verso paesi terzi sia la più diffusa. Viceversa, un accumularsi di un numero maggiore di problematiche porta tendenzialmente verso una scelta di *backshoring*.

Figura 7 - Confronto delle problematiche riscontrate durante la delocalizzazione tra chi ha effettuato una rilocalizzazione verso un paese terzo, chi ha effettuato il *backshoring* e chi non ha mai rilocalizzato

Media dei punteggi ottenuti; 1=non importante, 5 =molto importante



Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

La valutazione complessiva delle imprese rispondenti che hanno optato per il rientro in Italia delle attività produttive precedentemente delocalizzate è molto positiva, come si rileva dai punteggi molto al di sopra della media (scala Likert); inoltre, emerge chiaramente che le difficoltà incontrate sono molto più contenute rispetto ai vantaggi ottenuti attraverso il *backshoring* manifatturiero. La principale motivazione sottostante al rientro si può riassumere in una necessità di migliorare la qualità del bene e del servizio offerto, attraverso una riduzione dei tempi di consegna, una migliore performance in termini di qualità prodotta e maggiore reattività ai bisogni del cliente. Sebbene si siano riscontrate delle difficoltà al rientro, queste sono state valutate molto contenute rispetto a continuare a utilizzare l'*offshoring* (Tabella 6).

Tabella 6 – Principali motivazioni al *backshoring* manifatturiero a confronto

Considerate le prime cinque per ordine di valutazione; media dei punteggi ottenuti

Principali motivazioni al <i>backshoring</i> di produzione (1= non importante; 5 =molto importante)	Valutazione del <i>backshoring</i> di produzione (1=molto negativa; 5=molto positiva)	Difficoltà incontrate nell'attuare il <i>backshoring</i> (1=non importante; 5=molto importante)			
Tempi di consegna effettivi rispetto a quelli attesi	3,75	Riduzione dei tempi di consegna	3,95	Necessità di creare competenze produttive <i>ex-novo</i> in quanto scomparse a seguito della delocalizzazione	2,45
Necessità di migliorare il livello di servizio alla clientela	3,55	Migliore reattività alle esigenze dei clienti	3,9	Difficoltà di reperimento di personale qualificato	2,35
Costi logistici effettivi rispetto a quelli attesi	3,5	Strategia di rilocalizzazione nel suo insieme	3,85	Difficoltà di riprogettazione della <i>supply chain</i>	2,25
Minore apprezzamento del valore del prodotto a causa della perdita dell'effetto <i>made in</i>	3,0	Maggiore flessibilità di produzione in termini di volumi	3,75	Difficoltà di reperimento di terzisti qualificati	2,1
Costi del lavoro effettivi rispetto a quelli attesi	2,95	Riduzione dei costi logistici	3,7	Contenzioso con terzisti precedenti	2,0

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

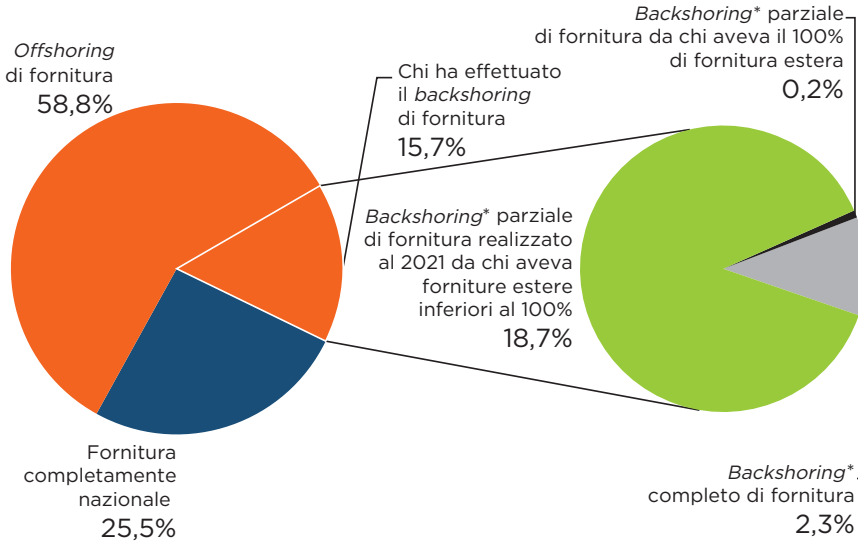
5. L'analisi del *backshoring* di fornitura

Le informazioni che il questionario consente di acquisire permettono di individuare, per le imprese rilevate, il ricorso a fornitori esteri (Figura 8). Su **762 rispondenti è risultato che 568 imprese** (pari al 74,5% del totale dei rispondenti) avevano acquistato forniture (totalmente o parzialmente) da imprese estere. Di queste, risulta che 120 imprese – cioè il 21,1% – ha realizzato (in percentuale variabile) un *backshoring* delle proprie forniture negli ultimi cinque anni. Infine, una percentuale non trascurabile (quasi l'11% delle 120 imprese che ha rilocalizzato in Italia la propria fornitura) ha optato per riconfigurarla interamente su base nazionale.

Nonostante il *backshoring* di fornitura in particolare abbia recentemente attirato l'attenzione di diversi osservatori, ancora poco è noto sulla sua effettiva entità, nonché su come misurarla.

Figura 8 - Backshoring di fornitura

In % delle imprese rispondenti



*Le % sono calcolate rispetto al totale delle imprese che hanno effettuato l'*offshoring* di fornitura (74,5%).

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

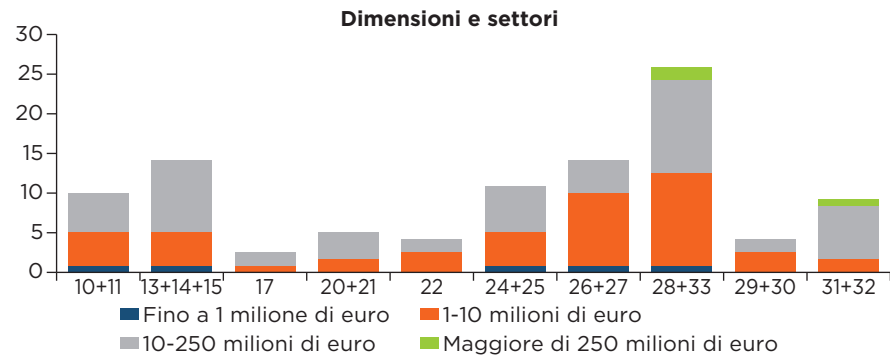
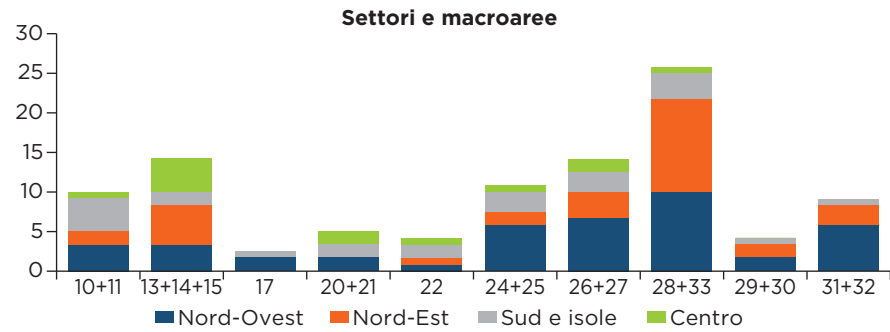
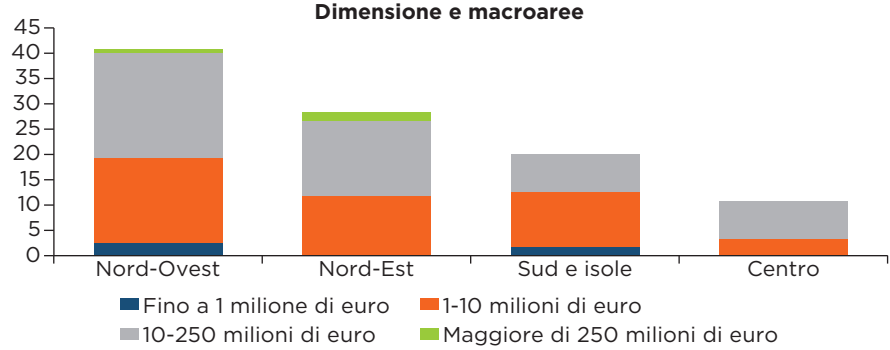
Il *backshoring* di fornitura²⁶ presenta una distribuzione meno concentrata rispetto a quello di manifattura, sia in termini di dimensione di imprese, essendo tutte le diverse classi presenti, sia in termini geografici, risultando attuato in tutte le macroregioni territoriali, sia in termini di settori, avendo quasi tutti i settori manifatturieri sperimentato questo ritorno ai fornitori domestici. In particolare, una impresa su due di coloro che hanno optato per il *backshoring* di fornitura appartiene alla classe dimensionale media; l'altro segmento di imprese molto rappresentativo, il 40% del totale, è di piccole dimensioni, mentre le classi estreme (micro e grandi) sono residuali. Il *backshoring* di fornitura è diffuso in quasi tutti i settori manifatturieri con una percentuale abbastanza uniforme ad eccezione di due

²⁶ È importante sottolineare che la quota di *backshoring* va misurata come rapporto tra il numero di aziende che hanno rilocalizzato la fornitura presso fornitori locali e il numero totale delle aziende che avevano in precedenza effettuato processi di *offshoring*, escludendo dal denominatore del rapporto tutte le imprese che si siano sempre rifornite solamente da fornitori italiani. Naturalmente, l'indicatore potrà coprire un orizzonte temporale di breve, medio o lungo termine, a seconda della finestra di osservazione considerata (x anni nella formula riportata di seguito):

$$\text{Backshoring di fornitura} = \frac{\text{N° aziende che hanno riportato in Italia la fornitura negli ultimi x anni}}{\text{N° aziende che hanno delocalizzato la fornitura in paesi esteri}}$$

Figura 9 - Distribuzione delle imprese che hanno attuato il *backshoring* di fornitura

In % delle imprese che hanno attuato il *backshoring* di fornitura



Alimentari e bevande = 10+11 Tessile, abbigliamento e calzature = 13+14+15
 Prodotti in carta = 17 Chimici-farmaceutici = 20+21
 Gomma e materie plastiche = 22 Metallurgia e prod. in metallo = 24+25
 Computer e app. elettriche = 26+27 Macchinari e riparazioni = 28+33
 Mezzi di trasporto = 29+30 Mobili e altre industrie manifatturiere = 31+32

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

settori: mezzi di trasporto (codice Ateco 29 e 30), in cui meno del 5% delle imprese che hanno optato per i fornitori locali appartiene a questo settore, e macchinari e apparecchiature (codice 28), dove risiede la maggiore concentrazione di imprese con *backshoring* di fornitura. Infatti, una impresa su quattro appartiene al settore dei macchinari e apparecchiature. La macroarea di appartenenza più diffusa è il Nord-Ovest, confermando, anche per il *backshoring* di fornitura come per quello di produzione, nella Lombardia la regione con la maggiore presenza di imprese che attuano i processi di *backshoring*. La seconda macroarea di appartenenza delle imprese che attuano le scelte di rilocalizzazione della fornitura è il Nord-Est, dato che poco meno del 30% del sottoinsieme appartiene a questa area. A meno di dieci punti percentuali di distanza seguono le regioni del Mezzogiorno. Il Centro è l'area con la minore presenza di imprese con *backshoring* di fornitura, quasi l'11% del totale. La Figura 9 riporta il dettaglio di queste analisi descrittive.

5.1 LE MOTIVAZIONI DEL *BACKSHORING* DI FORNITURA

Dalle motivazioni che hanno indotto le imprese rispondenti a riportare nel territorio domestico le proprie catene di fornitura emerge un'ottima notizia, anche in prospettiva di un incremento futuro delle scelte in questa direzione; infatti, la principale causa è individuata proprio dalla disponibilità di fornitori idonei in Italia (Figura 10). Tale risultato dimostra che l'expertise e il *know-how* italiano rappresentano ancora il principale valore aggiunto delle filiere locali. A seguire, le aziende hanno indicato di aver rilocalizzato la fornitura principalmente a causa di tempi di consegna effettivi maggiori di quelli attesi, di un aumento dei costi di fornitura all'estero, di costi logistici effettivi maggiori di quelli attesi e della presenza di un lotto minimo di acquisto. Sconcertante, invece, l'ultimo posto delle motivazioni ambientali (es. riduzione delle emissioni di CO₂), in merito alle quali ci si aspetta però un incremento nel prossimo futuro, viste le spinte da parte di tutti i governi mondiali verso una transizione ecologica e una maggiore considerazione degli aspetti ambientali.

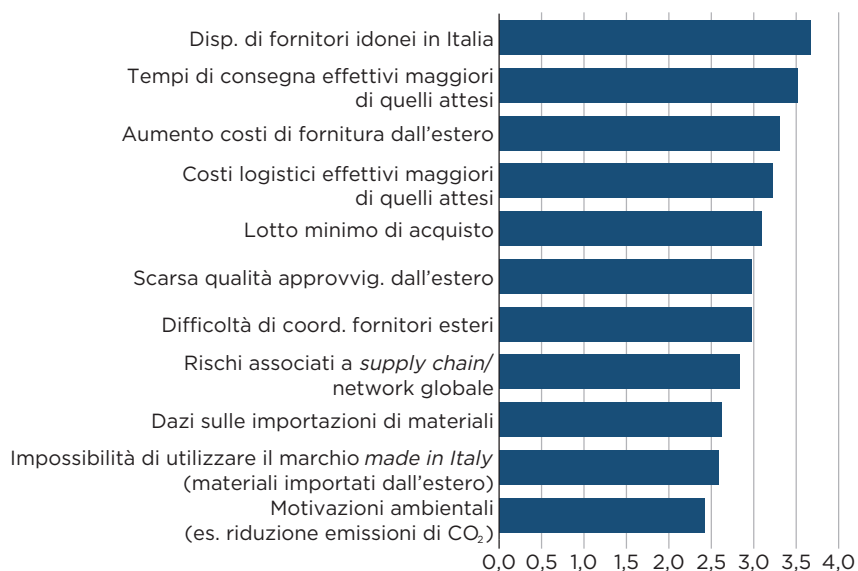
Un'ulteriore conferma della disponibilità di fornitori idonei in Italia deriva anche dall'analisi della *survey*²⁷ condotta presso le imprese associate del Sistema Confindustria tra il 15 e il 24 marzo 2022 a cui hanno risposto 1.980 imprese, al fine di quantificare i costi del conflitto Russia-Ucraina per il sistema produttivo italiano. Oltre la metà delle imprese rispondenti ha dichiarato che, tra le azioni che sta esplorando per far fronte alle difficoltà create dalla guerra in corso, c'è anche la ricerca di mercati alternativi di approvvigionamento per materie prime e/o semilavorati. I mercati alternativi considerati per

²⁷ Confindustria, "Quick survey tra le imprese associate a Confindustria: effetti pervasivi del conflitto Russia Ucraina sul sistema produttivo italiano", Nota di aggiornamento, 31 marzo 2022.

l'approvvigionamento sia di materie prime sia di altri input produttivi risultano molto concentrati: l'80% delle imprese seleziona 26 paesi sui 156 totali. L'Italia è il primo paese scelto (dal 12,5% dei rispondenti), seguito a poca distanza dalla Cina (12,2%) e più da lontano (quasi 5 punti percentuali in meno) dalla Germania, terzo mercato di approvvigionamento selezionato. In questo caso, l'indicazione dell'Italia come possibile mercato alternativo di approvvigionamento è prevalentemente riferita ai semilavorati più che alle materie prime, poiché di alcune di queste ultime il nostro Paese è quasi completamente privo. L'individuazione dell'Italia come possibile mercato alternativo di approvvigionamento evidenzia, ulteriormente, sia la forza del nostro sistema produttivo per quanto riguarda le catene di fornitura per i prodotti intermedi, sia un potenziale fenomeno di *backshoring* di fornitura.

Figura 10 - Le motivazioni indicate dalle aziende che hanno effettuato il *backshoring* delle forniture

Media dei punteggi ottenuti; 1=non importante, 5 =molto importante



Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

6. Analisi dei diversi gruppi di impresa

Comparando le aziende che, all'interno del campione, hanno dichiarato di aver attuato una strategia di *offshoring* rispetto a quelle che non lo hanno fatto (Tabella 7), si osserva che tra le variabili descrittive

tive del campione risultano differire statisticamente la dimensione, il livello tecnologico e l'intensità di export, mentre l'area geografica non distingue in modo significativo i due gruppi. In particolare, per quanto riguarda la dimensione, le aziende piccole e micro sono tendenzialmente più orientate verso la scelta di non delocalizzare all'estero, mentre le aziende grandi sono in media maggiormente spinte verso l'attuazione di una strategia di *offshoring*. Per quanto concerne il livello tecnologico, le aziende *high tech* sono maggiormente attive nelle scelte di *offshoring*, mentre le aziende appartenenti a settori *medium-low tech* sono più propense a non fare *offshoring*. Infine, come è facilmente prevedibile, le aziende con minori tassi di intensità di export (tra lo 0% e il 9%) sono meno propense a delocalizzare, mentre le aziende con più alti tassi (oltre il 50%) sono maggiormente propense ad intraprendere decisioni di *offshoring*.

Tabella 7 - Analisi delle differenze tra chi ha attuato l'*offshoring* e chi non l'ha fatto relativamente ad area geografica, dimensione, livello tecnologico e intensità di export

		Offshoring		Totale
		0	1	
Area geografica	Nord-Est	196 (atteso 196)	37 (atteso 37)	233
	Nord-Ovest	247 (atteso 247,3)	47 (atteso 46,7)	294
	Centro	97 (atteso 96,7)	18 (atteso 18,3)	115
	Sud e isole	101 (atteso 100,9)	19 (atteso 19,1)	129
	Totale	641	121	762
Pearson $\chi^2=0,01$; Probabilità=1,000				
Dimensione	Micro e piccola	376 (atteso 354,1)	45 (atteso 66,9)	421
	Media	232 (atteso 238,1)	51 (atteso 44,8)	283
	Grande	33 (atteso 48,8)	25 (atteso 9,2)	58
	Totale	641	121	762
Pearson $\chi^2=41,64$; Probabilità=0,000***				
Livello tecnologico (settore)	<i>Low tech</i>	166 (atteso 169,1)	35 (atteso 31,4)	201
	<i>Medium-low tech</i>	219 (atteso 209,5)	30 (atteso 39,5)	249
	<i>Medium-high tech</i>	221 (atteso 222,1)	43 (atteso 41,9)	264
	<i>High tech</i>	35 (atteso 40,4)	13 (atteso 7,6)	48
	Totale	641	121	762
Pearson $\chi^2=7,63$; Probabilità=0,054*				
Intensità di export	0%	65 (atteso 56,4)	2 (atteso 10,6)	67
	1-9%	125 (atteso 117,8)	15 (atteso 22,2)	140
	10-24%	96 (atteso 94,2)	16 (atteso 17,8)	112
	25-50%	102 (atteso 108,5)	27 (atteso 20,5)	129
	>50%	253 (atteso 264,1)	61 (atteso 49,9)	314
	Totale	641	121	762
Pearson $\chi^2=16,77$; Probabilità=0,002***				

Nota: i valori evidenziati in grassetto indicano la presenza di una differenza significativa.

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

A causa della numerosità in termini assoluta esigua dei gruppi di aziende che hanno intrapreso strategie di *backshoring* manifatturiero e di RTC (*Relocation to Third Country* o rilocalizzazione verso un terzo paese), i risultati delle analisi statistiche risultano poco affidabili; tuttavia, non sono state trovate differenze significative in termini di variabili descrittive.

Per quanto attiene invece il *backshoring* di fornitura (Tabella 8), i risultati non mostrano differenze significative tra chi abbia rilocalizzato in Italia le forniture e chi non l'abbia fatto in termini di area geografica, dimensione e intensità di export. Risulta invece significativa la differenza tra i due gruppi in termini di livello tecnologico, proxy del settore di appartenenza. In particolare, le aziende appartenenti a settori *low tech* hanno tendenzialmente maggiore propensione a un *backshoring* di fornitura. Le aziende appartenenti a settori *medium-low tech*, viceversa, hanno maggiore tendenza a propendere verso la scelta di non rilocalizzare le forniture.

Tabella 8 - Analisi delle differenze tra chi ha attuato il *backshoring* di fornitura e chi non l'ha fatto relativamente ad area geografica, dimensione, livello tecnologico e intensità di export

		Backshoring di fornitura		Totale
		0	1	
Area geografica	Nord-Est	199 (atteso 196,3)	34 (atteso 36,7)	233
	Nord-Ovest	245 (atteso 247,7)	49 (atteso 46,3)	294
	Centro	102 (atteso 96,9)	13 (atteso 18,1)	115
	Sud e isole	96 (atteso 101,1)	24 (atteso 18,9)	120
	Totale	642	120	762
Pearson $\chi^2=3,77$; Probabilità=0,288				
Dimensione	Micro e piccola	358 (atteso 354,7)	63 (atteso 66,3)	421
	Media	234 (atteso 238,4)	49 (atteso 44,6)	283
	Grande	50 (atteso 48,9)	8 (atteso 9,1)	58
	Totale	642	120	762
Pearson $\chi^2= 0,89$; Probabilità=0,642				
Livello tecnologico (settore)	<i>Low tech</i>	159 (atteso 169,3)	42 (atteso 31,7)	201
	<i>Medium-low tech</i>	230 (atteso 209,8)	19 (atteso 39,2)	249
	<i>Medium-high tech</i>	214 (atteso 222,4)	50 (atteso 41,6)	264
	<i>High tech</i>	39 (atteso 40,4)	9 (atteso 7,6)	48
	Totale	642	120	762
Pearson $\chi^2=18,73$; Probabilità=0,000***				
Intensità di export	0%	62 (atteso 56,4)	5 (atteso 10,6)	67
	1-9%	116 (atteso 118,0)	24 (atteso 22,0)	140
	10-24%	97 (atteso 94,4)	15 (atteso 17,6)	112
	25-50%	109 (atteso 108,7)	20 (atteso 20,3)	129
	>50%	258 (atteso 264,6)	56 (atteso 49,4)	314
	Totale	642	120	762
Pearson $\chi^2=5,18$; Probabilità=0,270				

Nota: i valori evidenziati in grassetto indicano la presenza di una differenza significativa.

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

Sorge ora spontanea la domanda circa il legame esistente tra le decisioni di rilocalizzazione delle attività produttive e quelle relative alla rilocalizzazione delle forniture. Per rispondere a questa domanda sono stati svolti dei semplici test χ^2 di Pearson al fine di valutare la correlazione tra le scelte di rilocalizzazione manifatturiera (*offshoring*, *backshoring* e RTC) e le scelte di rilocalizzazione della fornitura. La Tabella 9 mostra che **esiste una relazione statisticamente significativa tra le scelte di *offshoring* e di *backshoring* di fornitura, così come tra le scelte di *backshoring* manifatturiero e quello di fornitura, per le quali la significatività statistica è ancora più marcata**. Viceversa, non è stato ottenuto un risultato significativo in merito al legame tra RTC e *backshoring* di fornitura. La spiegazione di questi risultati risiede probabilmente nel fatto che il *backshoring* di fornitura può rappresentare una strategia complementare alla rilocalizzazione manifatturiera, nonché di più facile implementazione. Il *backshoring* di fornitura è una strategia che viene contemplata anche da chi effettua l'*offshoring* senza poi effettuare un *backshoring* manifatturiero (18 delle 28 indicate in tabella come aziende che hanno effettuato sia l'*offshoring* sia il *backshoring* di fornitura), **indicando che tale strategia potrebbe contribuire a rafforzare la filiera *made in Italy* pur mantenendo una strategia di localizzazione anche all'estero delle attività produttive**.

Tabella 9 - Analisi della significatività statistica delle relazioni tra *backshoring* di fornitura e le scelte di rilocalizzazione delle attività produttive

		Backshoring di fornitura		Totale
		0	1	
<i>Offshoring</i>	0	549 (atteso 540,1)	92 (atteso 100,9)	641
	1	93 (atteso 101,9)	28 (atteso 19,1)	121
	Totale	642	120	762
Pearson $\chi^2=5,92$; Probabilità=0,015**				
<i>Backshoring</i>	0	83 (atteso 77,6)	18 (atteso 23,4)	101
	1	10 (atteso 15,4)	10 (atteso 4,6)	20
	Totale	93	28	121
Pearson $\chi^2= 9,72$; Probabilità=0,002***				
RTC	0	81 (atteso 79,9)	23 (atteso 24,1)	104
	1	12 (atteso 13,1)	5 (atteso 3,9)	17
	Totale	93	28	121
Pearson $\chi^2=0,44$; Probabilità=0,508				

Nota: i valori evidenziati in grassetto indicano la presenza di una differenza significativa.

Fonte: elaborazioni su dati indagine Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

7. Conclusioni

Il *reshoring* sta assumendo una posizione sempre più rilevante nella letteratura scientifica e nel dibattito politico. La pandemia da Covid-19 e la guerra tra Russia e Ucraina hanno, infatti, messo a nudo alcune fragilità delle catene globali di produzione e approvvigionamento e su questo tema si stanno interrogando non solo il mondo accademico e le istituzioni, ma anche le imprese e l'opinione pubblica.

In uno scenario caratterizzato da forte incertezza, il *backshoring* è stato individuato come una delle possibili strategie da adottare per aumentare la resilienza della *supply chain* grazie alla riduzione della distanza tra l'approvvigionamento dei fattori produttivi, la produzione e la vendita. Benché il fenomeno riguardi sia la produzione che l'approvvigionamento dei materiali, la letteratura scientifica si era finora concentrata quasi esclusivamente sulla prima, mentre lo studio della rilocalizzazione delle forniture aveva trovato spazio limitato. In particolare, nessuno studio empirico condotto tramite l'utilizzo di dati primari aveva finora analizzato la rilocalizzazione degli approvvigionamenti, benché questa strategia sia più facilmente implementabile dalle imprese rispetto al *backshoring* della produzione.

L'analisi condotta in questo articolo utilizza dati primari appositamente raccolti per indagare le scelte localizzative di 762 imprese italiane e fornisce un ampio contributo alla letteratura sul tema poiché indaga il fenomeno del *backshoring* nel suo complesso, considerando sia la rilocalizzazione della produzione, sia quella delle forniture.

I dati raccolti indicano che le scelte di *backshoring* produttivo (totale o parziale) sono state attuate dal 16,5% delle 121 imprese che avevano trasferito la produzione all'estero e che potrebbero essere implementate in un orizzonte di medio-lungo periodo (dai tre agli oltre cinque anni) da un ulteriore 12% di queste. La motivazione principale dell'*offshoring* della produzione è stata la riduzione del costo del lavoro, mentre il *backshoring* è stato guidato prevalentemente dalla riduzione dei tempi di consegna e dal miglioramento della qualità dei servizi associati al prodotto. Il fenomeno del *backshoring* delle forniture è invece più ampio e complesso: circa il 75% del totale dei rispondenti ha acquistato forniture totalmente o parzialmente da imprese estere e il 21,1% di queste ha effettuato un *backshoring* totale o parziale delle forniture. Tale strategia è stata implementata da imprese di diverse classi dimensionali, aree geografiche e settori ed è stata spinta principalmente dalla disponibilità di fornitori idonei in Italia. Questi dati dimostrano che il *backshoring* delle forniture è una strategia adottata e adottabile da imprese operanti su tutto il territorio nazionale che operano in vari settori ed è quindi un fenomeno con un ampio potenziale di crescita.

Infine, i test statistici indicano significatività nella relazione tra *offshoring* manifatturiero e *backshoring* di fornitura e tra *backshoring* manifatturiero e di fornitura. Pertanto, esiste un'associazione positiva tra *backshoring* manifatturiero e di fornitura, e l'adozione di una strategia di *backshoring* della fornitura non si contrappone alla scelta di localizzazione della produzione all'estero. Il *backshoring* non coincide quindi con la chiusura delle imprese verso l'estero e non va inteso in tal senso. Ciò è confermato anche dai dati sull'export delle imprese analizzate; la stragrande maggioranza delle aziende ha stabilimenti in Italia (732), ma la presenza in Italia non preclude il raggiungimento di alti tassi di esportazione. Infatti, se si considera il totale delle 762 imprese, elevati livelli di esportazione si associano a una maggiore distanza tra le imprese e i mercati di vendita; le imprese concentrano la propria produzione in poche aree geografiche e in media servono tra le 3 e le 4 aree geografiche non presidiate da stabilimenti produttivi.

I dati analizzati in questo capitolo possono fornire alle imprese interessate alla rilocalizzazione dei propri processi produttivi importanti elementi di valutazione dell'opportunità della propria scelta. In particolare, le imprese che si servono di fornitori esteri e che stanno subendo incrementi nei costi di produzione e di logistica e allungamenti dei tempi di consegna, potrebbero valutare attraverso un *business plan* specifico che includa un'analisi del *total cost of ownership* l'ipotesi di approvvigionarsi sul mercato domestico facendo leva sulla disponibilità di fornitori che vengono considerati "idonei" dalle imprese che hanno già adottato questa scelta. I nostri risultati offrono anche degli spunti alle imprese domestiche che operano nei settori dei beni intermedi, i quali dovrebbero utilizzare più canali possibili (incluse le piattaforme digitali *business to business*) per proporsi alle imprese italiane come fornitori alternativi a quelli esteri, in modo da espandere il proprio fatturato. Tali iniziative potrebbero contribuire anche a catturare le richieste di forniture di prossimità da parte di imprese europee che rientrano da paesi extraeuropei in un'ottica di *nearshoring*, favorendo quindi la crescita internazionale dei fornitori italiani.

I risultati ottenuti da questa indagine offrono anche degli spunti per il legislatore politico nella definizione di strategie di attrazione degli investimenti e di promozione della competitività delle imprese. A tal proposito, il *backshoring* può essere concepito come una leva per aumentare la competitività dei nostri territori e delle nostre imprese. In altre parole, il *backshoring*, dovrebbe essere incentivato non da politiche *ad hoc*, ma piuttosto da politiche per l'attrattività del territorio e la competitività delle imprese, sfruttando le sinergie con le politiche già esistenti a favore del "Green New Deal", della digitalizzazione e dello *skill upgrading*. Con riferimento al "Green New Deal", l'accorciamento e la regionalizzazione delle catene del valore

rappresenta indiscutibilmente una delle vie principali per favorire la sostenibilità, in quanto consente la riduzione delle emissioni e un maggior controllo etico-sociale delle produzioni. Inoltre, l'accorciamento delle catene del valore potrebbe favorire anche l'adozione di paradigmi alternativi a quello lineare della produzione, come ad esempio l'economia circolare, che risulta sicuramente più attuabile in un contesto nazionale o regionale come quello europeo, dove è possibile armonizzare le normative e dove sono presenti meno barriere politiche ed economiche e, quindi, meno costi di transizione. Tale paradigma potrebbe consentire anche di ridurre la dipendenza dalle forniture e dalle materie prime provenienti da altri paesi europei, facendo leva sull'industria del riciclo per diffondere l'utilizzo delle cosiddette "materie prime seconde". Con riferimento alla digitalizzazione, essa contribuisce indubbiamente alla competitività delle nostre imprese in diversi modi. Il ricorso a Industria 4.0, infatti, consente di rendere i processi produttivi più efficienti, di aumentare la qualità delle produzioni, di ridurre i costi e di stimolare la domanda di lavoro qualificato, agevolando quindi sia il rientro delle imprese che hanno delocalizzato la produzione all'estero, sia la creazione di "fornitori idonei" che si possono proporre come alternativa a quelli esteri. Infine, politiche per l'incremento delle competenze manifatturiere, digitali e manageriali sono indispensabili per completare il quadro, 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.

Future analisi sul tema potrebbero essere rivolte al confronto dei dati analizzati in questo contributo per l'Italia con quelli raccolti in altri paesi europei, per evidenziare eventuali specificità esistenti a livello paese. Inoltre, ulteriori studi dovrebbero concentrarsi sul tema della localizzazione delle forniture analizzandolo in relazione ai fattori contingenti, quali i rischi derivanti dalle tensioni geopolitiche, il crescente interesse ai temi della sostenibilità ambientale e sociale e l'impatto delle tecnologie digitali. Infine, sviluppi futuri possono riguardare il ruolo svolto dal capitale umano e dalle competenze nelle scelte localizzative delle imprese manifatturiere e di servizi in un contesto in continua evoluzione, dove i vantaggi di localizzazione connessi al basso costo del lavoro si sono assottigliati e la digitalizzazione svolge un ruolo sempre più centrale nei processi di produzione.

Rivista di Politica Economica

La Rivista di Politica Economica è stata fondata nel 1911 come “Rivista delle società commerciali” ed ha assunto la sua attuale denominazione nel 1921. È una delle più antiche pubblicazioni economiche italiane ed ha sempre accolto analisi e ricerche di studiosi appartenenti a diverse scuole di pensiero. Nel 2019 la Rivista viene rilanciata, con periodicità semestrale, in un nuovo formato e con una nuova finalità: intende infatti svolgere una funzione diversa da quella delle numerose riviste accademiche a cui accedono molti ricercatori italiani, scritte prevalentemente in inglese, tornando alla sua funzione originaria che è quella di discutere di questioni di politica economica, sempre con rigore scientifico. Gli scritti sono infatti in italiano, più brevi di un paper accademico, e usano un linguaggio comprensibile anche ai non addetti ai lavori. Ogni numero è una monografia su un tema scelto grazie ad un continuo confronto fra l'editore e l'*Advisory Board*. La Rivista è accessibile online sul sito di Confindustria.

Redazione Rivista di Politica Economica

Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma (Italia)

e-mail: rpe@confindustria.it

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/rivista-di-politica-economica>

Direttore responsabile

Silvia Tartamella

Coordinamento editoriale ed editing

Gianluca Gallo

Paola Centi

Adriana Leo

La responsabilità degli articoli e delle opinioni espresse è da attribuire esclusivamente agli Autori. I diritti relativi agli scritti contenuti nella Rivista di Politica Economica sono riservati e protetti a norma di legge. È vietata la riproduzione in qualsiasi lingua degli scritti, dei contributi pubblicati sulla Rivista di Politica Economica, salvo autorizzazione scritta della Direzione del periodico e con l'obbligo di citare la fonte.

Edito da:



Confindustria Servizi S.p.A.

Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma