



University  
of Catania



University  
of L'Aquila



University  
of Udine



University  
of Bologna



University of Modena  
& Reggio Emilia

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

***Il contributo del reshoring al rilancio industriale dell'Italia***

***Spunti di riflessione per la politica industriale***

*Luciano Fratocchi - DIIE Università di L'Aquila*



**XXIV Giornata "Ripensare la politica industriale oggi",  
in ricordo di Franco Momigliano**

**Futuro, competitività e sfide per l'industria italiana:  
desertificazione o rilancio industriale?**

**Milano, venerdì 7 marzo 2014, ore 9.45**

Sala conferenze Intesa Sanpaolo, Palazzo Besana, Piazza Belgioioso 1

## *Chi siamo?*

Un gruppo di ricerca sul tema del **back-** e del **near-reshoring** delle attività di **produzione manifatturiera** (internalizzata vs esternalizzata)



*University of Catania*

*Alessandro Ancarani - Carmela di Mauro*



*University of L'Aquila*

*Luciano Fratocchi – Lelio Iapadre*



*University of Udine*

*Guido Nassimbeni - Marco Sartor – Guido Orzes*



*University of Bologna*

*Andrea Zanoni - Paolo Barbieri*



*University of Modena & Reggio Emilia*

*Matteo Vignoli*

# L'evoluzione delle decisioni di localizzazione delle attività manifatturiere

## Step 1

- Off-shore
- Near-shore



## Step 2

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



# Il database Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

- *oltre 400 evidenze relative ad aziende italiane e straniere*
- *focus singola decisione vs azienda (rapporto 1,2:1)*

## *Fonti*

- *articoli scientifici*
- *stampa (es. WSJ, FT, Sole 24Ore, The Economist, ...)*
- *white paper di società di consulenza*
- *motori di ricerca su internet*

# Back-reshoring

## Ripartizione per paese di origine/delocalizzazione

	Host Country	Home country															Total
		Europe										North A.		Asia			
		I	D	UK	F	NL	E	N	S	CH	FIN	SLO	USA	CDN	J	SK	
Back-reshoring	China	28	8	30	12	3	2	2	1			130	1	2	1	2	<b>222</b>
	Asia (other than China)	12	6	1	3							22			1		<b>45</b>
	Eastern Europe and former URSS	22	10	3	5	4						1					<b>45</b>
	Western Europe	13	9	1	1					1	1	5					<b>31</b>
	Central & South America	1	5				1					11					<b>18</b>
	North Africa & Middle East	1		2	2	1						1					<b>7</b>
	Japan											3					<b>3</b>
	North America	2	1									1					<b>4</b>
	Oceania											1					<b>1</b>
		<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>175</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>194</b>										<b>176</b>		<b>6</b>			

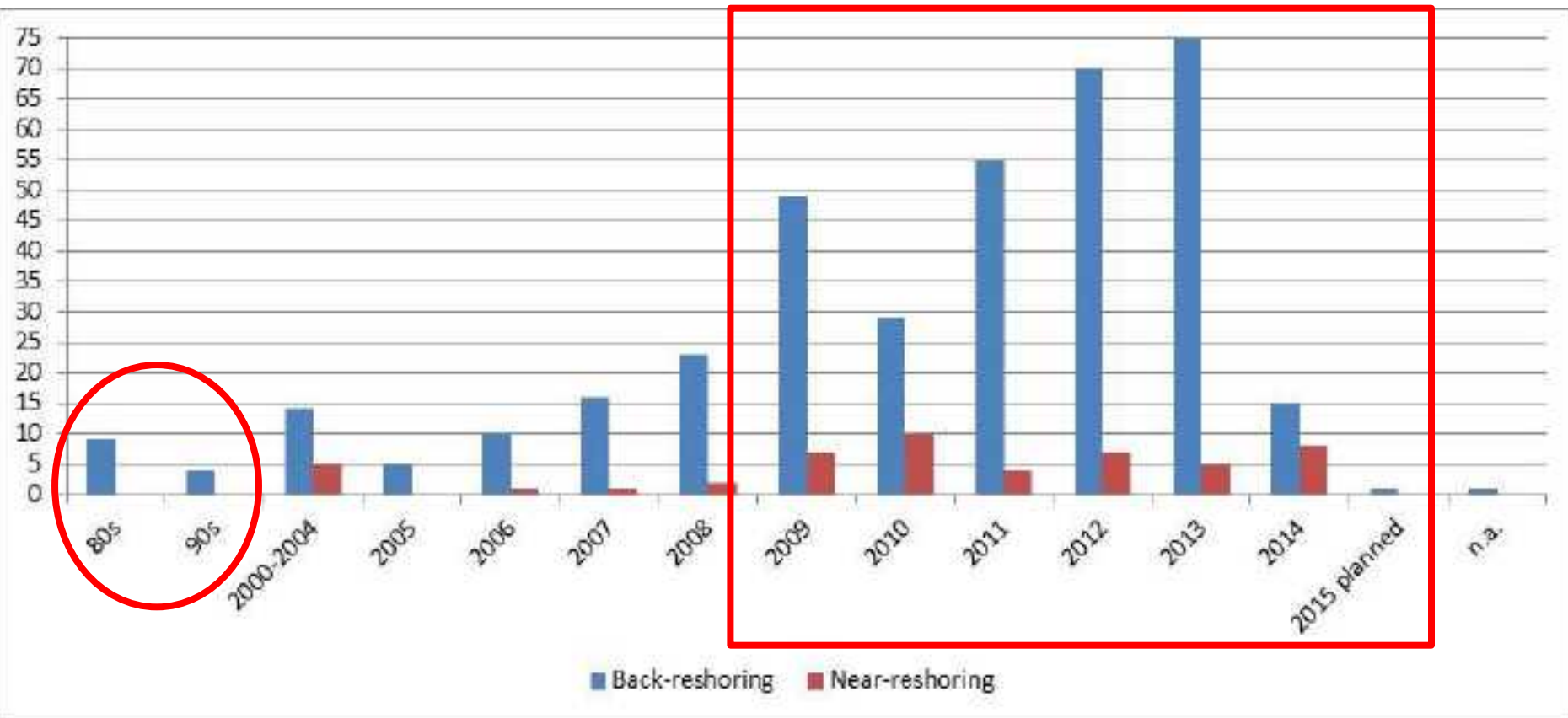
# Near-reshoring

## Ripartizione per paese di origine/delocalizzazione

Near-reshoring	Host Country	Home country															Total			
		Europe										North A.		Asia						
		I	D	UK	F	NL	E	N	S	CH	FIN	SLO	USA	CDN	J	SK		Taiwan		
China	7	3	4	11		1	2					3	2							33
Asia (other than China)	3											4		1						8
Eastern Europe and former URSS	1			1								1								3
Central & South America												2	1							3
Western Europe	1								1											2
North Africa & Middle East												1								1
Total	12	3	4	12	0	1	0	2	1	0	0	11	3	1						50
	35										14		1							

Left geographical area	Destination geographical area					Total
	Eastern Europe & former URSS	Western Europe	North Africa & Middle East	North America	Central & South America	
Asia (other than China)	3	2			3	8
Central & South America				1	2	3
China	10	13	9		1	33
Western Europe		2				2
Eastern Europe and former URSS		2			1	3
North Africa & Middle East		1				1
Total	13	20	9	1	7	50

# Ripartizione per anno di implementazione



# Ripartizione per settore merceologico

Industry	Back-reshoring	Near-reshoring	Total
Clothing & footwear	67	25	92
Electronic	62		62
Mechanical	53	2	55
Furniture & home furnishing	44	5	49
Automotive	30	4	34
Home appliances	29	5	34
Toys	18	3	21
Electric	16		16
Biomedical	14		14
Food & beverage	12		12
Health and beauty care	8		8
Chemical	6	1	7
Aerospace	4		4
Shipbuilding	3		3
Iron & steel	2		2
Jewelry	2		2
Pharmaceutical	2		2
Consumer goods	1		1
Entertainment	1	5	6
Publishing	1		1
Textile	1		1
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>50</b>	<b>426</b>

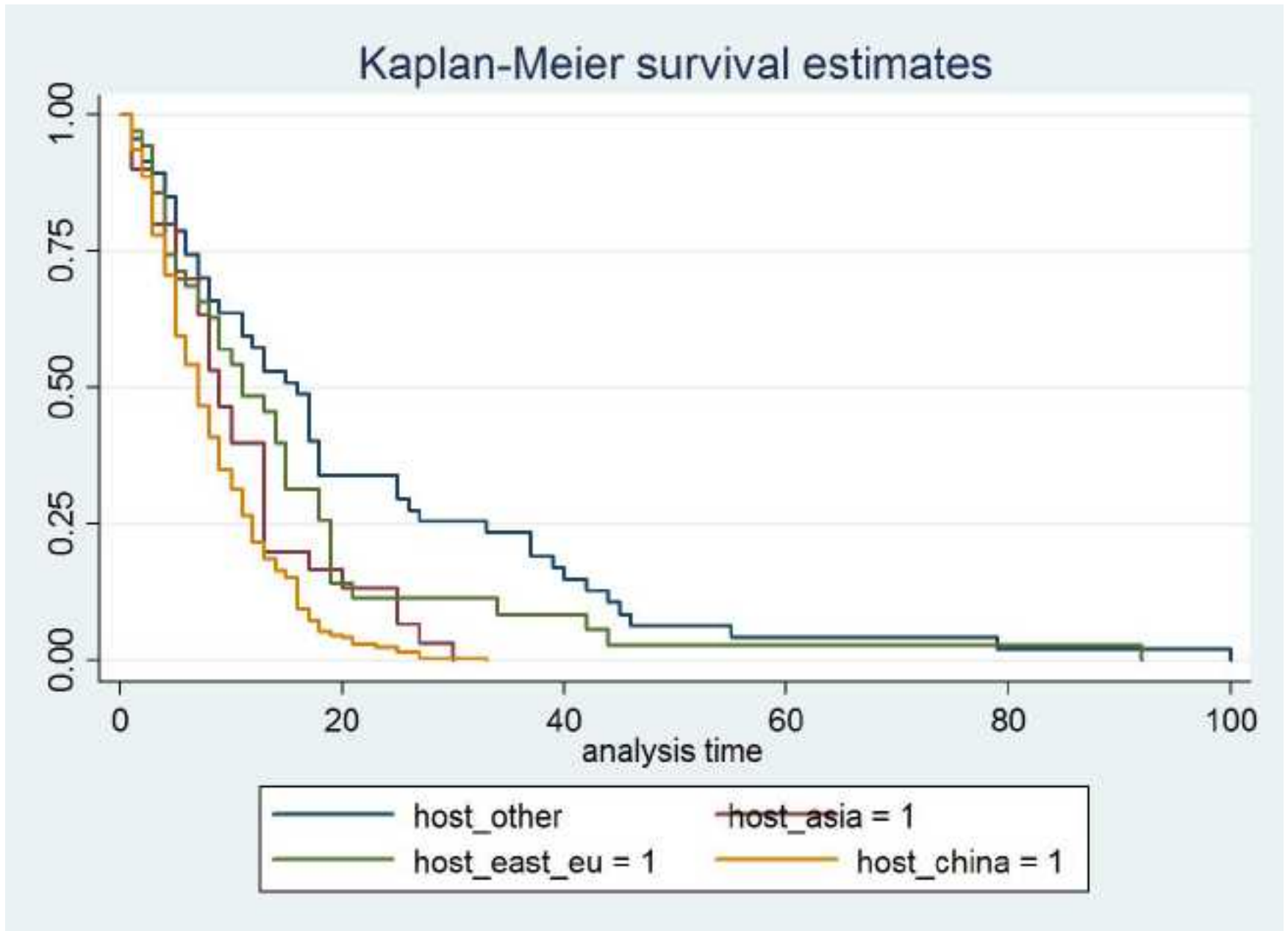


## Ripartizione per motivazione (top 10s)

#	Motivation	# evidence	% respondent
1	Logistics costs	92	25,1%
2	Made in effect	80	21,9%
3	Labour costs gap reduction	72	19,7%
4	Poor quality of host country products	72	19,7%
5	Delay in deliveries	69	18,9%
6	Customer service improvement	65	17,8%
7	Product's total cost	42	11,5%
8	Firm's architecture redesign	34	9,3%
9	Home country incentives	28	7,7%
10	Difficulties in control host country's unit	25	6,8%

	Cost-related elements
	Product-related elements
	Sales&marketing elements
	Industrial policy elements
	Firm's organization elements

# Non si tratta sempre di meri «errori manageriali»!



# Alcune prime considerazioni di sintesi

- *L'off-shoring non è morto!*
- *Back- e near-reshoring rappresentano delle alternative*
- *I posti di lavoro persi non corrisponderanno a quelli che si potranno recuperare (≠ quantità, ≠ professionalità)*
- *Bisogna considerare anche i posti di lavoro “non persi” (es. Natuzzi)*
- *Implicazioni per manager ed imprenditori: dal focus sul “costo del lavoro” a quello sul “Total cost of sourcing”*
- *Implicazioni per le OO.SS.: dal focus sul “costo €/h” al “costo per unità prodotta”*

# Spunti di riflessione per la politica industriale: l'esperienza USA

11 Gennaio 2012 Casa Bianca Insourcing Forum

24 Gennaio 2012 Discorso sullo stato dell'Unione Presidente Obama

*“Tonight, my message to business leaders is simple. Ask yourselves what you can do to bring jobs back to your country, **and your country will do everything we can to help you succeed**”*

Ottobre 2012 assegnati 20 milioni US\$ a 10 partnership pubblico-privato per rivitalizzare il comparto manifatturiero

	Manufacturing Jobs / Year		
	2003	2013	% Change
New offshoring *	~150,000*	30-50,000*	- 70%
New reshoring	2,000*	30-40,000**	+ 1,500 %



## **Spunti di riflessione per la politica industriale: l'esperienza UE**

19 Gennaio 2013 *Primo seminario della Commissione europea sul tema del comparto manifatturiero europeo*

22 Gennaio 2014 *Comunicazione Commissione UE 'For a European Industrial Renaissance'*

30 Gennaio 2014 *Roma II Conferenza "Amici dell'Industria" (24 ministri /vice) Presidente Letta "Un Europa dove la parola industria non deve essere più una bestemmia"*

13 Febbraio 2014 *Public Hearing a Bergamo dell'European Economic and Social Committee (EESC) - Consultative Commission on Industrial Change (CCMI)*

20 – 21 Marzo 2014 *Consiglio Europeo a Bruxelles dichiarazione dell'Obiettivo 2020 per la produzione manifatturiera **Arriverà veramente l'Industrial compact?***

# Spunti di riflessione per la politica industriale: l'esperienza UK

24 Gennaio 2014 World Economic Forum (Davos) - David Cameron

*<<I think there is a chance for Britain to become the “Re-shore Nation”>>*

*Elementi della politica industriale pro-reshoring*

- *Creazione di un contesto favorevole*
  - *semplificazione legislativa* (1 nuova legge se ne tolgono 2)
  - *flessibilità del mercato del lavoro*
  - *diminuzione tassazione* sul lavoratori ed imprese
  - *UKTI a supporto dell'internazionalizzazione e del reshoring*
- *Energia a costi bassi e per un lungo periodo di tempo*
  - *compresenza di energie rinnovabili e “tradizionali”*
  - *shale gas*
  - *nucleare*
  - *approvvigionamenti sicuri*

# Spunti di riflessione per la politica industriale: l'esperienza della Francia

Gennaio 2013 *Arnauld Montebourg - Ministre du Redressement productif*

- *Agence française des investissements internationaux (AFII) rende disponibile il **sw Colbert 2.0** per l'autovalutazione d'impresa*
- *Individuazione di un **interlocutore unico** per l'impresa*
- *Programma d'accompagnamento strategico ACCAMAS (Automotive, Meccanico, Aerospaziale)*
- ***Marchio «Origine France Garantie»***
- *Incentivi per l'innovazione*

# Spunti di riflessione per la politica industriale: l'esperienza dell'Olanda

Agosto 2013

- *Risoluzione bi-partisan volta a «dirottare» € 600 Mln di fondi destinati ai sussidi di disoccupazione e ai prepensionamenti per politiche di supporto al reshoring (2014-15)*
- *Integrazione tra politica dell'inclusione sociale e politica industriale*



# Le nostre pubblicazioni più recenti

## 2014

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A., “When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions”, in Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 20, pp. 54-59

Fratocchi, L., Iapadre, L., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zanoni, A., Barbieri, P., “Manufacturing Reshoring: Threat and opportunity for East Central Europe and Baltic Countries”, in Zhuplev, A., (Ed), Geo-regional competitiveness in Central and Eastern Europe, The Baltic Countries, and Russia, IGI Global (forthcoming May)

## 2013

Fratocchi, L., P., Barbieri, Di Mauro, C., Nassimbeni, G., M., Vignoli, “Manufacturing Back-reshoring - An Exploratory Approach for Hypotheses Development”, Paper presented at the XXIV Riunione Scientifica Annuale Associazione italiana di Ingegneria Gestionale, Milan, Italy 17-18 October. Available at SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2333106](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333106)

Fratocchi L., G. Nassimbeni, M. Sartor, A. Ancarani, C. Di Mauro, A. Zanoni, P. Barbieri, e M. Vignoli, “Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What it is Changing after the Financial Crisis?” paper presented at the 40th Academy of International Business (AIB) UK & Ireland Chapter, Aston Business School, March, 21-23

Fratocchi L., S. Equizi, G. Nassimbeni, M. Sartor, A. Ancarani, C. Di Mauro, A. Zanoni, P. Barbieri, e M. Vignoli, “Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidences”, paper presented at the 15th International Academy of Management and Business (IAMB), Lisboa, 17-19 Aprile, ISSN 1949-9094

Fratocchi L., S. Equizi, G. Nassimbeni, M. Sartor, A. Ancarani, C. Di Mauro, A. Zanoni, P. Barbieri, e M. Vignoli, “Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidences”, paper presented at the 4th Annual Conference of the European Decision Sciences Institute (EDSI), 14-15 Maggio



*University  
of Catania*



*University  
of L'Aquila*



*University  
of Udine*



*University  
of Bologna*



*University of Modena  
& Reggio Emilia*

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

**Grazie per la cortese attenzione**

*Luciano Fratocchi*

*Department of Industrial and Information Engineering and Economics*

*University of L'Aquila*

*Via G. Gronchi 18 Zona Industriale Pile*

*67100 L'AQUILA AQ ITALY*

*luciano.fratocchi@univaq.it*