

Scenari

Reshoring, mito o realtà? A che punto è il rimpatrio delle catene di produzione

Con la pandemia sono esplosi i costi di spostamento e di logistica. E l'invasione russa dell'Ucraina ha introdotto un ulteriore fattore destabilizzante nelle catene di valore globali

📄 Servizio di Paolo Bricco

3 settembre 2022 Aggiornato 3 giorni fa

🕒 6 min



▲ Illustrazione di Beppe Giacobbe



[Ascolta la versione audio dell'articolo](#)

Che cosa hanno in comune Janet Yellen e Pasquale Natuzzi? La prima è segretario del Tesoro americano e, dal 2014 al 2018, è stata presidente della Federal Reserve.

Il secondo ha iniziato a 14 anni da apprendista in un laboratorio di tappezzeria a Taranto e, in Puglia, ha costruito – fra alti e bassi – la Divani & Divani. La famiglia della Yellen era di origine ebraica, abitava a New York nel quartiere di Brooklyn e ha fatto studiare la figlia alla Brown e a Yale. A Matera, dove i Natuzzi vivevano prima di trasferirsi a Taranto, il padre Vitantonio era un falegname e la madre Annunziata aveva un piccolo negozio di alimentari.

La leggenda vuole che, ancora adesso, gli studenti di Yale si passino gli “Yellen Papers”. Sono le fotocopie dei suoi appunti da studentessa: ordinati, brillanti, perfetti. Non c'è italiano che non conosca le martellanti campagne pubblicitarie televisive della Divani & Divani.

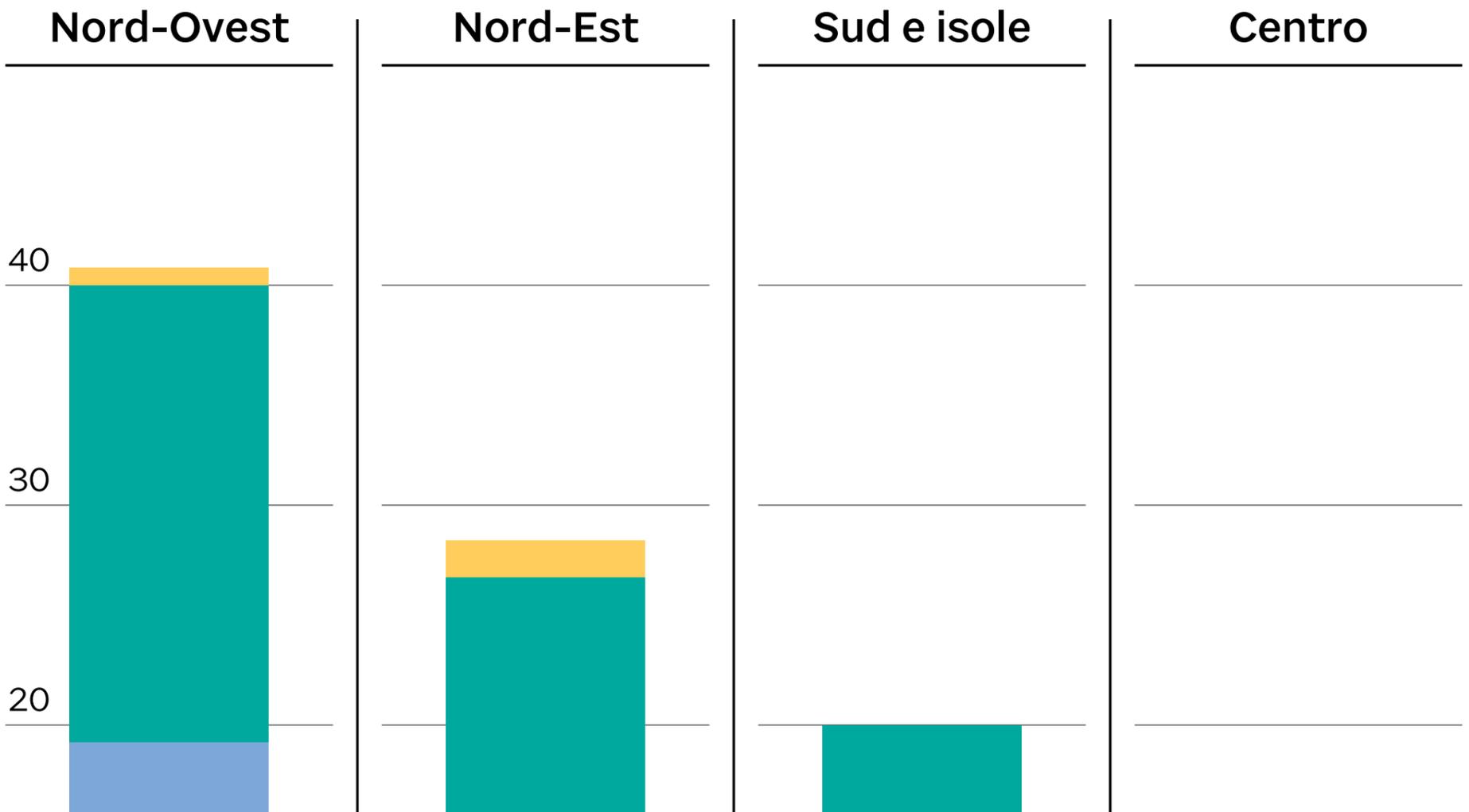
Queste due personalità, che nascono e si muovono in mondi completamente diversi, hanno un punto in comune: la de-globalizzazione. Pasquale Natuzzi, uomo di azione, ha messo in pratica il *reshoring*, progettando il rientro in Italia – nella sua Puglia – di alcune lavorazioni oggi delocalizzate in Romania. Janet Yellen, donna di pensiero, ha inserito questa pratica, che in realtà fino alla pandemia e alla guerra in Ucraina è stata più teorica e astratta che non reale e perseguita dalle imprese, in un

formula del "friend-shoring".

CHI RITORNA

Distribuzione delle imprese che hanno attuato il backshoring di fornitura. In %

■ FINO A 1 MILIONE DI EURO ■ 1-10 MILIONI DI EURO ■ 10-250 MILIONI DI EURO
 ■ MAGGIORE DI 250 MILIONI DI EURO



Il mito del reshoring

Secondo una nota della Banca d'Italia firmata l'anno scorso da Michele Mancini, solo una impresa italiana su cinquanta ha praticato il vero e proprio *reshoring*, con la chiusura degli impianti all'estero e il rientro di queste attività nel nostro Paese. Per Via Nazionale, che ha compiuto uno studio su un campione di aziende internazionalizzate, il 5,7% ha preso in considerazione la chiusura di impianti all'estero. Dunque, nonostante l'accelerazione impressa dalla pandemia, gli imprenditori italiani sono cauti. Per l'American Chamber of Commerce, che cita un sondaggio su 200 società americane con fabbriche in Cina, soltanto il 3,7% di esse ha una vera e propria strategia di *reshoring*. Allianz ha realizzato una analisi su 1500 multinazionali americane ed europee: il 15% considera a livello di ipotesi un ritorno in patria di pezzi della produzione, anche se dall'ufficio studi e strategia il *business plan* in pochi casi è già passato nell'ufficio dell'amministratore delegato, mentre il 30% potrebbe invece aprire impianti in Paesi più vicini a quello di origine, accorciando così le distanze.

Auscultare il corpo della industria internazionale, che ha già mutato fisiologia con l'ascesa della Cina nella gerarchia funzionale della globalizzazione negli ultimi quindici anni, è particolarmente complesso. Soprattutto quando questo corpo, che ha già subito la paralisi della pandemia, sperimenta adesso il trauma della guerra della Russia in Ucraina, che sta provocando una recessione da sovraccosti di energia all'Europa, e conosce l'angoscia del rischio di uno scontro diretto fra Cina e Stati

contemporanee.

Le statistiche, però, evidenziano due fenomeni. Il primo è che le imprese italiane agiscono con prudenza. Chiudere un impianto all'estero significa avere una perdita finanziaria secca, rinunciare al capitale di conoscenze e di relazioni costruito in anni e anni (spesso in solitudine, dato che il sistema italiano è poca cosa rispetto a quello francese, tedesco e americano nel sostegno all'estero della internazionalizzazione manifatturiera e commerciale) e impiegare nuovi capitali per potenziare le linee produttive esistenti nel nostro Paese. Capitali che non possono che essere soprattutto dell'impresa stessa, perché da tempo il denaro pubblico nazionale è orientato nel nostro Paese a pagare le pensioni, a sostenere le famiglie e gli individui, come con il reddito di cittadinanza, e a finanziare le imprese soprattutto dal lato della conservazione dei posti di lavoro e non dal lato degli investimenti produttivi.

Tuttavia – anche se qualche volta viene da dare ragione a Mark Twain che diceva che ci sono tre tipi di bugie “le bugie, le grandi bugie e le statistiche” – ogni qualvolta si trova una rilevazione più recente, ecco che la tendenza al *reshoring* – almeno per l'Italia – viene confermata. Non in quanto fenomeno strutturale. Ma sicuramente come opzione strategica. Secondo l'articolo «Processi di *reshoring* nella manifattura italiana», che è stato pubblicato sull'ultimo numero della «Rivista di Politica Economica» diretta da Stefano Manzocchi e che ha lavorato su un campione di 762 imprese manifatturiere, il 16,5% di quelle che hanno trasferito la produzione all'estero ha operato un *backshoring* produttivo. Un ulteriore 12% lo potrebbe fare nei prossimi tre-cinque anni. I Pasquale Natuzzi, dunque, aumentano di numero.

La realtà della rimodulazione delle catene di fornitura

Secondo una elaborazione dell'anno scorso di Giorgia Giovannetti e di Enrico Marvasi, citata nel paper «Global Value Chain resilience and reshoring during Covid-19: challenges in a post-covid world», il 90% delle imprese italiane non ha cambiato fornitori negli ultimi tre anni e non ha intenzione di farlo nel prossimo anno. Soltanto il 4,7% lo ha fatto e soltanto il 5,3% non lo ha fatto negli ultimi tre anni ma ha deciso di farlo nel prossimo anno. Di questo 4,7%, il 3,8% ha sostituito i fornitori stranieri con fornitori nazionali e lo 0,9% ha re-internalizzato le fasi prima trasferite ai fornitori.

Durante la pandemia, è prevalso un attendismo che cozza con il mito autoconsolatorio delle imprese italiane che, essendo in media più piccole rispetto allo standard europeo ed essendo guidate da un capitalismo familiare che accorcerebbe le catene di comando, sarebbero più rapide e più capaci di adattarsi. In questo momento, prevale un clima di osservazione di quanto sta capitando. E, nel mondo, stanno capitando molte cose.

La globalizzazione funziona sulle catene globali del valore. Le catene globali del valore sono efficienti sulle basse tariffe doganali e sulla frammentazione del processo produttivo. Il mondo è diventato più protezionista. Poi, è arrivata la pandemia. Quindi, la guerra. La globalizzazione – pur con tutte le sue contraddizioni, come l'aumento delle diseguaglianze – ha creato prosperità. Uno dei suoi principi più duri e cinici è stato il coinvolgimento di fornitori in Paesi a minore costo del lavoro e a minore rispetto dell'ambiente. Ogni qualvolta il costo del lavoro è aumentato – perché in Asia, in Africa e nel Sud America il problema ambientale non è quasi mai ritenuto un problema, da investitori stranieri e da classi dirigenti locali – fasi della produzione e della subfornitura sono rientrate. È successo ovunque. È una costante storica. Adesso questo fenomeno ha assunto una

produttivo che, un tempo, scorreva fluido fra l'Europa e l'Asia, gli Stati Uniti e il Sud America.

Nonostante la complessità a mutare sguardo sulle cose e ad operare scelte drastiche, il riorientamento delle strategie si coglie dalle ultime analisi. Secondo il già citato ultimo numero della «Rivista di Politica Economica», il 21% delle imprese analizzate ha scelto di sostituire i fornitori stranieri con fornitori italiani. Poco alla volta, dunque, la tendenza si consolida.

La necessità del friend-shoring

Con la crisi del 2008, le componenti più antiche della manifattura internazionale – l'Europa continentale, ma in parte anche il Nord America – hanno operato una rifocalizzazione funzionale. La finanza di impresa, con il controllo dei costi e la comparazione delle redditività fra aree geografiche, è diventata un elemento sempre più centrale. Le strategie delle multinazionali – grandi o piccole non conta – hanno valorizzato la cifra del controllo e hanno introdotto elementi di verticalizzazione organizzativa.

Tutto questo è stato reso ancora più parossistico dalla pandemia. E la comparsa del tema della guerra ha spinto ancora più in là questa deriva. Non ci si limita alla prossimità geografica. Nella interconnessione fra sistemi industriali e flussi commerciali – secondo la formula coniata dalla Yellen, economista con visione culturale e sensibilità politica – si è inserita la variabile della consonanza geopolitica delle reti di fornitura. Che ora sono segnate dalla logica binaria amico-nemico dei Paesi a cui appartengono. La tedesca Adidas, con la razionalità economica e programmatica delle multinazionali, sta compiendo una riorganizzazione in tal senso. Vedremo cosa faranno, con il loro istinto, i tanti Pasquale Natuzzi del nostro Paese.

T PER SAPERNE DI PIÙ

Riproduzione riservata ©

Paolo Bricco
inviato

🐦 [@PaoloBricco](#)

Espandi ▼

Cosa ne pensi?

 Partecipa alla discussione...

 **saucius** • un giorno fa
 La valorizzazione della "catena del valore" internazionale funziona solo se c'è una globalizzazione che funziona. Con l'arrivo di una seconda guerra fredda e la divisione del mondo a zone, la produzione internazionale decentralizzata funziona solo nelle "aree amiche". Maggior "ritorno a casa", più lavoro per gli indigenti ma anche maggiore predisposizione a tensioni inflazionistiche
 ^ | ▾ • Rispondi • Condividi ›

 **Skybolt** • 3 giorni fa
 Bisogna capire che il reshoring può portare a risultati che non piacciono, esempio, la chiusura di mezzo stabilimento Wartsila a Trieste è un reshoring puro: la produzione torna in Finlandia, su input diretto del governo finlandese.... Naturalmente tutti addosso alla multinazionale che "scappa". No cari, ritorna a casa. Ah, e Fincantieri che si unisce al coro ci dovrebbe spiegare che cosa ci fa in Cina....
 ^ | ▾ • Rispondi • Condividi ›

 **Paolo 8550** ➔ **Skybolt** • 2 giorni fa
 Wartsila scappa dopo aver ricevuto dallo stato Italiano diverse e reiterate milionate di euro sonanti e sconti / prebende varie. Scappa lasciando a casa diverse centinaia di lavoratori della ditta e di riflesso dell'indotto. Tutti i soldi regalati a Wartsila fanno parte delle tasse che ogni anno paghiamo direttamente e indirettamente e mi trovo poco d'accordo quando l'autore dell'articolo critica iniziative di welfare statale, quando un'altra grossa fetta di tassazione va a questi maghi del capitalismo che collettivizzano le perdite (in questo caso Wartsila ha sempre estratto profitti, anche durante la pandemia) e privatizzano i profitti. Poi naturalmente diamo colpa al reddito di cittadinanza se "nessuno vuole lavorare", naturalmente!
 1 ^ | ▾ • Rispondi • Condividi ›

 **Luca 10323** • 4 giorni fa
 È necessario che, nelle tasse di importazione di un prodotto, si tenga conto delle condizioni dei lavoratori che lo hanno realizzato e dei suoi costi ambientali, ben diversi a secondo della nazione dove avviene la produzione.
 3 ^ | ▾ • Rispondi • Condividi ›

 **gunters2** • 4 giorni fa
 Ottimo articolo.
 Ma il denaro pubblico nazionale è destinato anche agli incentivi sull'acquisto delle auto elettriche che quasi sempre sono la seconda auto in famiglia
 ^ | ▾ • Rispondi • Condividi ›

✉ Iscriviti ⚠ Non vendere i miei dati

Disclaimer

Analisi

Titoli di Stato, come muoversi con i BTp al 4 per cento

di Marzia Redaelli

Analisi

Sanzioni alla Russia, i paesi che diventano ricchi e quelli che rischiano la recessione

di Davide Tabarelli

Caro gas, i paesi ch

d

Grandi Temi



Superbonus casa

+ segui

Sos coronavirus

+ segui

La guerra in

+ segui



Torna all'inizio



Log-out ➡

FAQ f @ t in F

Scarica l'app del Sole 24 ORE su:

GOOGLE PLAY APP STORE

Il Sole 24 ORE aderisce a The Trust Project