

Le imprese lombarde e la de-globalizzazione

Come mostrato nel corso del capitolo, all'interno del panorama europeo l'Italia emerge come un chiaro esempio di sistema produttivo ed economico fortemente basato sulle esportazioni. Così come per altri Paesi europei, la capacità esportativa delle imprese italiane si fonda sulla reperibilità di input produttivi e beni intermedi provenienti dall'esterno. Tuttavia, i recenti shock iniziati con la pandemia di Covid-19 e aggravati dalla guerra in Ucraina hanno messo in luce la fragilità di questo sistema produttivo. Nonostante il dibattito pubblico si sia sempre più focalizzato sulla necessità di attuare una sorta di autonomia strategica per l'UE, i dati attualmente disponibili non sembrano ancora indicare la presenza di significativi processi di de-globalizzazione. Per poter comprendere maggiormente se questo ritardo sia dovuto effettivamente a una mancata proattività delle imprese verso la costruzione di un sistema produttivo fortemente regionale o se sia invece ascrivibile al fatto che gli effetti di una ristrutturazione siano difficilmente apprezzabili nel breve termine, siamo andati ad analizzare i risultati dell'indagine congiunturale sul settore industria svolta sul territorio lombardo da Unioncamere Lombardia in relazione al tema del *reshoring* aziendale.

¹ Le opinioni espresse all'interno del contributo sono quelle degli autori e non rappresentano necessariamente quelle delle istituzioni di riferimento.

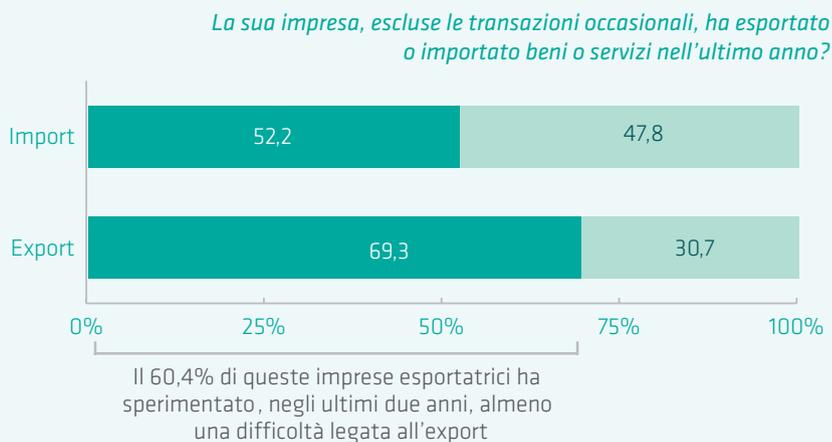
In primo luogo, è importante notare che la Lombardia rappresenta un buon esempio di sistema produttivo strettamente dipendente dagli scambi con l'estero in quanto, secondo i risultati del sondaggio, su un totale di 1.501 imprese intervistate il 69,3% del campione ha esportato beni o servizi nel corso del 2022 in maniera non occasionale. Se poi si estende l'attenzione anche alle importazioni, ne emerge che oltre la metà delle imprese lombarde è fortemente coinvolta nel commercio internazionale (grafico 1).

GRAFICO 1 – Esportazioni e importazioni di beni e servizi da parte delle imprese lombarde

(pesi percentuali sul totale delle imprese intervistate)²

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera

■ Sì
■ No



Poiché i recenti avvenimenti sanitari e geopolitici hanno creato gravi interruzioni a monte delle filiere produttive europee, l'indagine si focalizza prevalentemente sull'impatto che questi blocchi hanno esercitato sul tessuto produttivo ed esportativo lombardo e, di conseguenza, sulle scelte adottate dalle imprese in risposta. Secondo il sondaggio, il 60,4% delle imprese esportatrici ha sperimentato, negli ultimi due anni, almeno una difficoltà legata all'export. In particolare, tra queste, oltre l'80% a causa di problemi relativi a ritardi e/o costi delle spedizioni (48% sul totale delle imprese lombarde intervistate). Inoltre, in linea con i risultati del questionario condotto da McKinsey precedentemente menzionato, anche nel caso lombardo le attività più colpite si ritrovano nei settori dei beni di consumo (abbigliamento e legno-arredo) e chimico (grafico 2). Nel complesso, a esclusione dei settori siderurgico, dei minerali non metallici e dell'editoria, oltre il 50% delle imprese di ogni attività industriale ha incontrato almeno un ostacolo legato all'export. Tra le difficoltà spiccano con particolare rilevanza i ritardi e i costi proibitivi delle spedizioni insieme alle interruzioni negli approvvigionamenti da parte di fornitori regolari.

² Totale imprese intervistate = 1.501.

Negli ultimi due anni la sua impresa ha sperimentato qualcuna delle seguenti difficoltà legate all'export?

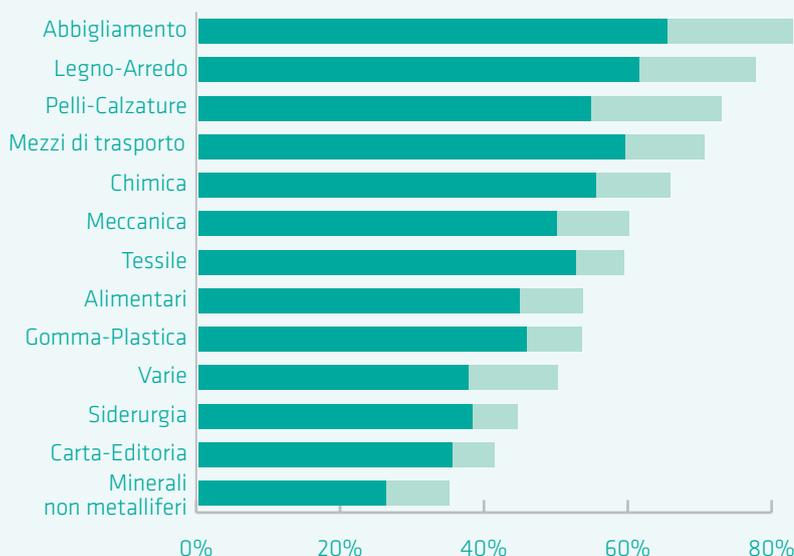
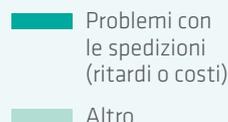


GRAFICO 2 – Difficoltà legate all'export delle imprese lombarde

(pesi percentuali sul totale delle imprese intervistate)

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera



Un confronto a livello provinciale (tabella 1) mostra come tale situazione sia di fatto ascrivibile anche ai casi specifici di Milano, Monza Brianza e Lodi. Le piccole differenze a livello territoriale indicano che, al contrario delle province di Milano e Monza Brianza, nel Lodigiano la percentuale di imprese che ha subito difficoltà legate all'export si situa leggermente al di sotto della media lombarda.

TABELLA 1 – Difficoltà legate all'export: un confronto tra aree geografiche

(pesi percentuali sul totale delle imprese intervistate)³

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera

Aree geografiche	Totale imprese esportatrici	Imprese che hanno sperimentato difficoltà legate all'export negli ultimi due anni	
		Totale	di cui aventi problemi con le spedizioni (ritardi o costi)
Milano	66,0	64,6	51,7
Monza Brianza	72,9	63,9	53,6
Lodi	71,1	59,3	48,1
Lombardia	69,3	60,4	48,9

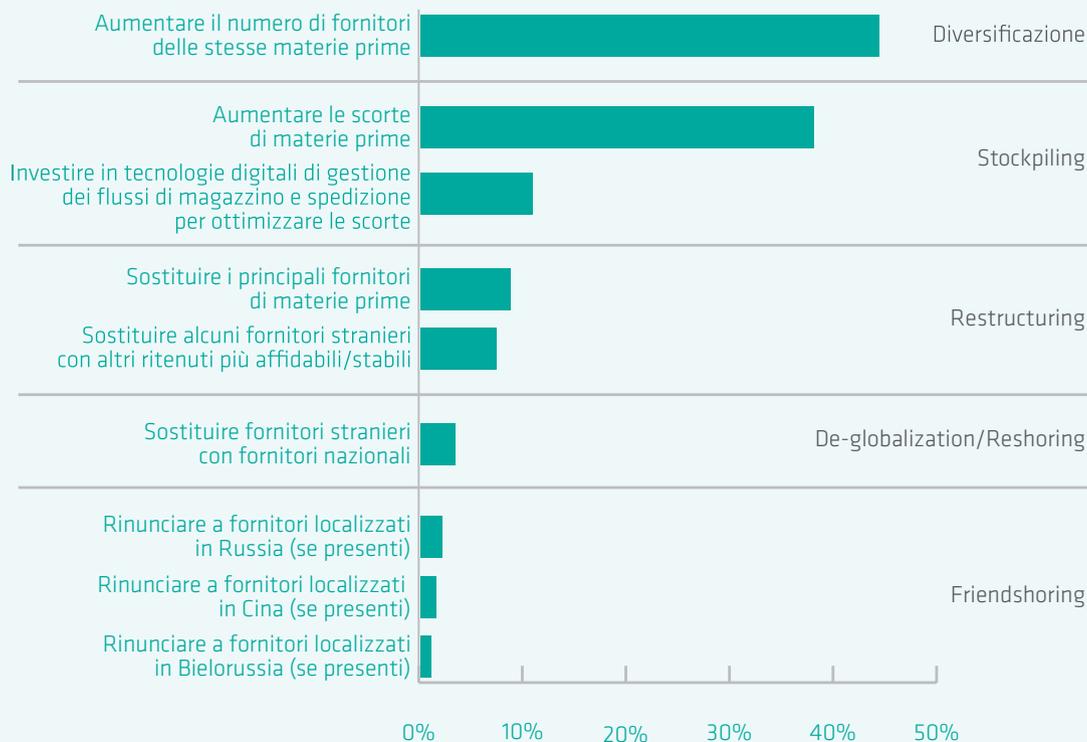
Negli ultimi due anni la sua impresa ha sperimentato qualcuna delle seguenti difficoltà legate all'export?

³ Il numero totale di imprese intervistate in Lombardia è 1.035, di cui a Milano 211, a Monza Brianza 97 e a Lodi 27.

A causa di queste difficoltà lungo la filiera produttiva, che hanno portato a ritardi, elevati costi e interruzioni negli approvvigionamenti, il 64% delle imprese lombarde intervistate ha intrapreso negli ultimi due anni azioni di diversificazione, quali l'aumento del numero di fornitori, l'aumento e la migliore gestione delle scorte, la sostituzione di fornitori e l'allontanamento da fornitori localizzati in aree geopoliticamente distanti (grafico 3).⁴ In particolare, tra le misure adottate, emerge *in primis* quella dell'aumento di fornitori delle stesse materie prime (diversificazione in senso stretto), con il 44,3% di imprese che hanno scelto di diversificarne le fonti in risposta ai recenti blocchi produttivi. Inoltre, per evitare ulteriori problemi di approvvigionamento, più del 30% delle imprese lombarde ha dovuto aumentare gli stoccaggi o inserire tecnologie di controllo delle scorte. Infine, negli ultimi due anni, numerose imprese si sono trovate a dover rivedere la struttura della propria catena produttiva, andando a modificare i principali fornitori di materie prime (nell'8,7% dei casi), scegliendo di sostituire alcuni fornitori stranieri con altri ritenuti più affidabili (7,3%) o con fornitori nazionali (3,3%) e rinunciando a quelli provenienti da Russia, Bielorussia e Cina. Queste ultime due misure risultano particolarmente importanti nel contesto del presente capitolo, poiché contribuiscono a identificare una tendenza delle imprese verso pratiche di *reshoring* e *friendshoring*.

⁴ Tale percentuale aumenta a 68,7% se si considerano anche altre azioni di diversificazione non esplicitamente identificate.

Negli ultimi due anni la sua impresa ha intrapreso qualcuna di queste azioni di diversificazione delle forniture strategiche?



Ancora una volta, il caso generale della Lombardia è emblematico della situazione vigente in ciascuna provincia, sebbene con alcune importanti differenze esemplificate dai risultati riportati nella tabella 2. Infatti, rispetto alla media sul territorio lombardo, la percentuale di imprese che ha dichiarato di aver dovuto intraprendere almeno un'azione di diversificazione appare più elevata nelle province di Milano e Monza Brianza. Anche in questo caso, la misura più popolare risulta essere la diversificazione in senso stretto, ovvero l'aumento del numero di fornitori di materie prime. La misura di *stockpiling*, invece, è stata maggiormente adottata dalle imprese lodigiane (44,7% rispetto al 38% in Lombardia). Inoltre, sempre rimanendo su Lodi, a fronte di una più elevata percentuale di imprese che ha modificato i principali fornitori di materie prime (10,5% rispetto a 8,7% in Lombardia), le misure di sostituzione di fornitori con altri ritenuti più affidabili o provenienti dal territorio italiano risultano meno adottate rispetto alla media regionale.

GRAFICO 3 – Azioni di diversificazione delle forniture strategiche delle imprese lombarde (pesi percentuali sul totale delle imprese intervistate)⁵

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia - Indagine congiunturale industria manifatturiera

⁵ Totale imprese intervistate = 1.486.

TABELLA 2 – Azioni di diversificazione delle forniture strategiche: un confronto tra aree geografiche (pesi percentuali sul totale delle imprese intervistate)⁶

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera

Negli ultimi due anni la sua impresa ha intrapreso qualcuna di queste azioni di diversificazione delle forniture strategiche?

Azioni di diversificazione	Milano	Monza Brianza	Lodi	Lombardia
Totale imprese che hanno effettuato azioni di diversificazione	70,3	72,3	65,8	68,7
di cui				
Aumentare le scorte di materie prime	36,6	39,2	44,7	38,0
Aumentare il numero di fornitori delle stesse materie prime	47,0	48,5	47,4	44,3
Sostituire i principali fornitori di materie prime	8,5	9,2	10,5	8,7
Sostituire alcuni fornitori stranieri con altri ritenuti più affidabili/stabili	7,3	10,8	2,6	7,3
Sostituire fornitori stranieri con fornitori nazionali	3,5	3,8	-	3,3

Sempre in relazione ai problemi di approvvigionamento, è stato poi chiesto alle imprese se negli ultimi due anni avessero cambiato almeno un fornitore. Tale quesito risulta particolarmente rilevante nel contesto del *reshoring* nel momento in cui si va a indagare se le attività intervistate abbiano deciso di accorciare la propria catena produttiva dandole una dimensione più regionale (europea) o addirittura nazionale. Le risposte a tali domande sembrano suggerire che le imprese si siano già mosse in questa direzione. Infatti, in Lombardia quasi un terzo del campione ha dichiarato di aver modificato almeno un fornitore. Tale percentuale cresce fino al 35% se si considerano le specifiche province di Monza e Lodi. È interessante inoltre notare come, tra coloro che hanno sostituito fornitore, la maggior parte abbia optato per fonti vicine all'Italia o nell'Italia stessa. A titolo di esempio, in Lombardia il 72% delle imprese che ha cambiato fornitore ha scelto una fonte italiana, mentre il 19% una vicino all'Italia (tabella 3).

⁶ Il numero totale di imprese intervistate in Lombardia è 1.486, di cui a Milano 317, a Monza Brianza 130, a Lodi 38.

TABELLA 3 – Azioni di diversificazione delle forniture strategiche: un confronto tra aree geografiche⁷ (pesi percentuali)

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera

Azioni di diversificazione	Milano	Monza Brianza	Lodi	Lombardia
Imprese che hanno cambiato fornitori ⁸	32	35	35	30
Imprese che hanno cambiato almeno un fornitore vicino all'Italia ⁹	25	11	31	19
Imprese che hanno cambiato almeno un fornitore in Italia ¹⁰	64	84	77	72

Se negli ultimi due anni avete cambiato almeno un fornitore strategico, dove si localizzano i nuovi fornitori?

Le evidenze finora mostrate indicano come le imprese del territorio lombardo, in quanto strettamente coinvolte nel commercio internazionale, abbiano subito negli ultimi anni gravi shock legati alla pandemia e alla guerra in Ucraina, con conseguenze in termini di ritardi o elevati costi delle spedizioni e interruzioni degli approvvigionamenti. A fronte di questa situazione, tuttavia, le imprese si sono da subito mosse introducendo strategie sia di breve che di lungo termine, volte a rendere resiliente la propria filiera produttiva. Tra le misure più popolari che sono state attuate direttamente nel breve termine, si annoverano l'aumento del numero di fornitori di materie prime e l'incremento delle scorte di queste ultime. Tra le pratiche che, invece, richiedono un lasso di tempo maggiore per poter essere impiegate e che, quindi, risultano al momento meno diffuse all'interno del campione, si ritrovano la sostituzione dei fornitori con altri ritenuti più affidabili o situati sul territorio italiano o comunque lontani da zone geopoliticamente distanti. Nonostante tali misure per loro natura richiedano tempi di implementazione più dilatati, è interessante notare che già più del 10% delle imprese intervistate abbia deciso di intraprendere questa strada, adottando pratiche che si avvicinano alle tematiche del *reshoring* e del *friendshoring*.

In merito al fenomeno del *reshoring* in senso stretto, sono stati quindi posti quesiti volti a comprendere le opinioni delle imprese a riguardo. Infatti, sebbene sia difficile vedere nella pratica segni chiari di *reshoring*, approfondire il grado di conoscenza di questa tematica e capire se le imprese possano essere interessate a tale opzione risulta di fondamentale importanza per poter dedurre se effettivamente si stia andando nella direzione di una

⁷ Il numero totale di imprese intervistate in Lombardia è 1.452, di cui a Milano 305, a Monza Brianza 127, a Lodi 37.

⁸ Percentuale sul totale delle imprese intervistate.

⁹ Percentuale sul totale delle imprese che hanno cambiato almeno un fornitore.

¹⁰ Percentuale sul totale delle imprese che hanno cambiato almeno un fornitore.

de-globalizzazione delle catene produttive. A tal proposito, è interessante notare come oltre la metà delle imprese intervistate non solo sia a conoscenza del fenomeno, ma lo ritenga anche duraturo, di grande portata e destinato ad aumentare nel tempo (tabella 4).

TABELLA 4 – Opinioni delle imprese sul fenomeno del *reshoring*: un confronto tra aree geografiche (pesi percentuali sul totale delle imprese intervistate)¹¹

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera

Opinioni delle imprese	Milano	Monza Brianza	Lodi	Lombardia
Imprese che conoscono il fenomeno del <i>reshoring</i> o ne hanno sentito parlare	59,6	60,3	65,8	61,1
Imprese che ritengono che il <i>reshoring</i> non sia un fenomeno passeggero	64,1	67,3	62,5	59,9
Imprese che ritengono che il <i>reshoring</i> non sia un fenomeno di scarsa portata	70,7	62,5	71,9	67,0
Imprese che ritengono che il <i>reshoring</i> sia un fenomeno destinato ad aumentare	62,0	53,7	59,4	60,3

Rimanendo sul tema del *reshoring*, è stato infine chiesto quali fattori potrebbero portare le imprese a decidere di rilocalizzare nel futuro la produzione dall'estero in patria. Tra le diverse ragioni, quelle più diffuse risultano essere le questioni geopolitiche, i problemi legati ai tempi di consegna e ai costi della logistica, ovvero tutti quegli elementi emersi con la pandemia e con il conflitto russo-ucraino. Nello specifico, i problemi legati ai tempi di consegna vengono indicati come primo fattore dal 22,8% delle imprese e come secondo fattore dall'11,8%. Le questioni geopolitiche risaltano come elemento maggiormente menzionato se si considerano congiuntamente le imprese che lo mettono sia al primo che al secondo posto (20,6% e 15,2% rispettivamente). Infine, i costi della logistica costituiscono un'altra motivazione che potrebbe significativamente portare le imprese a optare per il *reshoring*, con il 12,8% e il 19,2% di imprese intervistate che citano questo elemento come primo e secondo fattore (grafico 4).

¹¹ Relativamente al quesito: *Quanto direbbe di conoscere il fenomeno del reshoring?*, le risposte tenute in considerazione includono "Lo conosco bene" e "Ne ho sentito parlare". Per quanto riguarda il quesito: *Rispetto al fenomeno del reshoring, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? È un fenomeno passeggero* e il quesito: *Rispetto al fenomeno del reshoring, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? È un fenomeno di scarsa portata*, le risposte tenute in considerazione includono "Poco" e "Per nulla". Per il quesito: *Rispetto al fenomeno del reshoring, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? È un fenomeno destinato ad aumentare*, le risposte tenute in considerazione includono "Abbastanza" e "Molto".

Rispetto al reshoring, pensando al settore in cui opera, quali sono i fattori che potrebbero spingere le imprese che hanno portato la produzione all'estero a riportarla in patria?

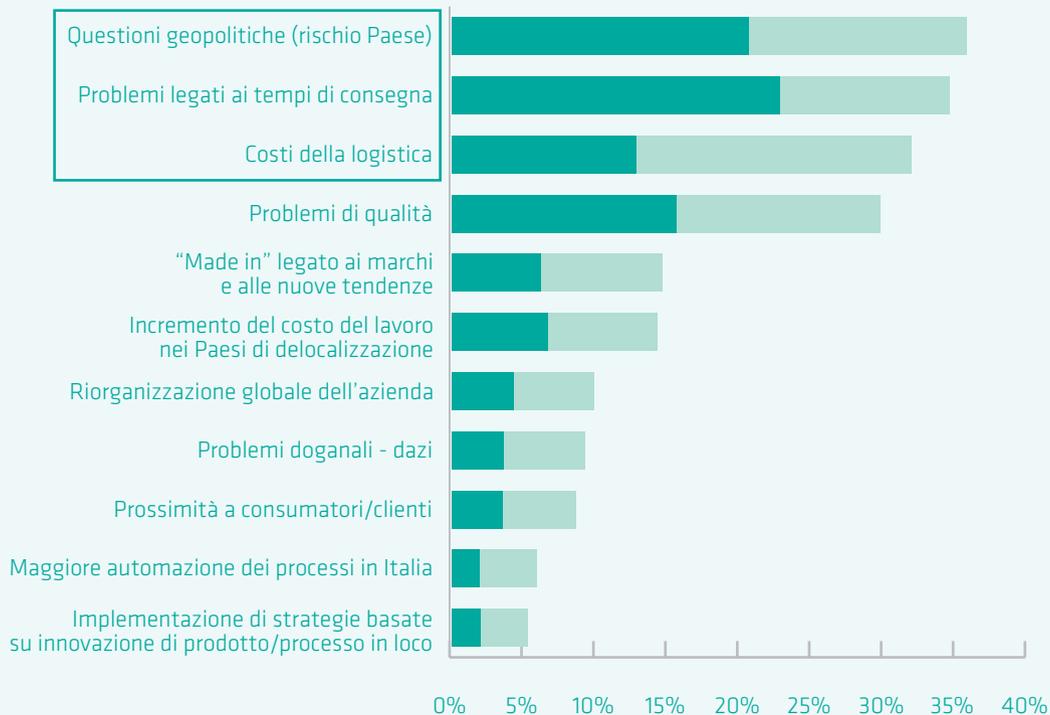


GRAFICO 4 - Fattori che potrebbero spingere le imprese lombarde a riportare la produzione in Italia

(pesi percentuali sul totale delle imprese intervistate)

Fonte: elaborazione degli autori su dati Unioncamere Lombardia - Indagine congiunturale industria manifatturiera

■ Primo fattore
■ Secondo fattore

