



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**

**“M. FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**“INTERNAZIONALIZZAZIONE E RESHORING IN ITALIA”**

**RELATORE**

**CH.MO/A PROF./SSA: ELEONORA DI MARIA**

**LAUREANDO/A: ENRICO PAVANELLO**

**MATRICOLA N. 2001031**

**ANNO ACCADEMICO 2022-2023**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature)



# Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E RESHORING.....</b>	<b>2</b>
INTERNAZIONALIZZAZIONE .....	2
OFFSHORING.....	3
RESHORING.....	5
I TIPI DI SHORING .....	7
DRIVERS DEL RESHORING .....	8
COVID E GUERRA IN UCRAINA .....	11
<b>CAPITOLO 2 – RESHORING IN ITALIA.....</b>	<b>13</b>
DATI E STATISTICHE.....	13
IL RUOLO DEL GOVERNO .....	17
PROGETTO RESHORING .....	18
<i>Aku</i> 21	
<i>Piquadro</i> 20	
<i>Fastweb</i> 21	
<b>CAPITOLO 3 – SETTORE AUTOMOTIVE E RESHORING.....</b>	<b>22</b>
DEFINIZIONE E STORIA DEL SETTORE .....	22
INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO.....	24
LE DUE CRISI (2008 E 2020) .....	26
LA SCARSITA' DEI SEMICONDUTTORI .....	29
CASI EMPIRICI .....	30
<i>Fiamm</i> 30	
<i>Brembo</i> 31	
<i>FCA</i> 31	



# INTRODUZIONE

A partire dagli anni '80 del secolo scorso, uno dei temi principali in ambito economico è stato l'off-shoring: ovvero la delocalizzazione da parte di alcune aziende delle attività produttive e commerciali in Paesi esteri, con l'obiettivo di creare un vantaggio competitivo sfruttando delle condizioni economiche favorevoli (come ad esempio un minor costo per la manodopera).

Negli ultimi anni, però, si sta assistendo ad un'inversione di tendenza; le imprese stanno riportando le attività precedentemente delocalizzate in Paesi più vicini rispetto alla casa madre (Nearshoring) o direttamente nel Paese di origine (Reshoring).

Il reshoring è un fenomeno nato negli Stati Uniti ma ultimamente sta interessando anche l'Europa e in particolare l'Italia. Il nostro Paese, infatti, è il Paese europeo con il maggior numero di decisioni di rimpatrio delle attività produttive (secondo a livello mondiale, preceduto solo dagli Stati Uniti).

Questo elaborato è diviso in tre capitoli:

Nel primo capitolo si introduce il tema del reshoring a livello concettuale e teorico cercando di analizzare quali sono i vantaggi e gli svantaggi di questa strategia, quali sono le cause che spingono un'impresa a intraprendere decisioni di questo tipo e come l'instabilità geopolitica, causata dal Covid e dalla guerra in Ucraina, ha impattato sulle decisioni aziendali.

Successivamente, nel secondo capitolo, ci si concentrerà principalmente sull'analisi del fenomeno al livello italiano. Per capire le peculiarità del reshoring si farà riferimento ad uno studio di un gruppo di ricerca inter-ateneo chiamato "Uni-Club More Back-Reshoring".

Inoltre, nello stesso capitolo, si analizzeranno le politiche intraprese dal Governo italiano (e non solo) per incentivare le imprese locali a "riportare a casa" le attività aziendali.

Il secondo capitolo si conclude con la presentazione di alcuni casi empirici portando tre esempi di imprese italiane che hanno deciso di riportare "a casa" la produzione.

Infine, nel terzo e ultimo capitolo, ci si concentrerà nell'analisi del reshoring su uno specifico settore industriale: il settore automotive; anche in questa sezione, lo studio del fenomeno è accompagnato da dei casi aziendali.

# CAPITOLO 1 - INTERNAZIONALIZZAZIONE E RESHORING

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

Con il termine internazionalizzazione delle imprese ci si riferisce all'espansione in diversi Stati delle attività economiche di un'impresa. Negli ultimi decenni, soprattutto a causa della digitalizzazione, abbiamo assistito ad una apertura delle imprese ai mercati esteri.

Inizialmente l'internazionalizzazione era considerata leggera, poiché riguardava solo gli scambi di materie prime o prodotti di alto valore ma basso volume.

Con l'avvento della tecnologia e con l'abbattimento delle tariffe e altri impedimenti economico-legali abbiamo assistito al passaggio dall'internazionalizzazione leggera a quella cosiddetta pesante, cioè l'internazionalizzazione ha iniziato a caratterizzare sempre più i processi produttivi delle imprese.

Un'impresa decide di internazionalizzarsi principalmente con l'obiettivo di aumentare i ricavi o diminuire i costi. A questi due poi possono essere aggiunti altri quattro obiettivi considerati secondari:

- Espandersi in nuovi mercati;
- Accedere a nuove risorse locali (materie prime, risorse naturali e tecnologiche, costo della manodopera più basso);
- Coordinamento delle attività internazionali;
- Tentare di apprendere una nuova conoscenza o competenza.

L'aumento dell'intensità dell'internazionalizzazione ha alimentato il fenomeno della globalizzazione, che consiste nell'aumento progressivo degli scambi e degli investimenti internazionali.

Le cause che hanno portato ad un mondo sempre più globale sono l'abolizione delle barriere doganali, lo sviluppo dei trasporti e la crescita delle tecnologie.

La globalizzazione sembra portare numerosi vantaggi alle imprese multinazionali ma è importante bilanciare queste opportunità con notevoli rischi.

I no-global<sup>1</sup> sono i membri di un movimento anti-globalizzazione e si oppongono fermamente a questo fenomeno, se molto spesso le loro idee sono opinabili e irrealistiche, è da affermare che realmente la globalizzazione nasconde dei lati oscuri non trascurabili.

Le multinazionali, delocalizzando le attività produttive in Paesi meno sviluppati, riescono a godere di numerosi vantaggi, tra cui il basso costo di manodopera, una più leggera tassazione e regole meno stringenti sull'inquinamento.

Secondo gli aderenti di questo gruppo, dunque, le multinazionali riuscirebbero a creare un vantaggio competitivo tramite sfruttamento minorile, sfruttamento del paesaggio, favoreggiamento alle guerre e altre pratiche che andrebbero a peggiorare la situazione politica, economica e ambientale di Paesi già con grandi difficoltà.

## OFFSHORING

Negli ultimi decenni, a partire dagli anni '80 del secolo scorso, la quasi totalità delle grandi aziende affacciate sui mercati internazionali ha attuato strategie basate sulla delocalizzazione di ampie fasi della propria filiera per approfittare del vantaggio economico derivante dall'operare in zone dove il costo del lavoro è più basso oppure dove è presente una manodopera e una tecnologia più avanzata rispetto al Paese di origine.

Questa strategia, comunemente chiamata off-shoring, è stata largamente praticata anche nel nostro Paese pressoché in ogni tipo di industria, ma specialmente in quei settori produttivi maggiormente rivolti verso l'estero (fashion e automotive): si acquista o si va a produrre nelle così dette "nazioni in via di sviluppo", dove il basso costo del personale determina un vantaggio competitivo impossibile da fronteggiare per chi impianta l'intero ciclo in Italia.

Al fine di evitare fraintendimenti è bene chiarire la differenza tra outsourcing e off-shoring: L'*outsourcing*, o esternalizzazione, si riferisce alla pratica di affidare ad un'altra azienda il compito di gestire una parte delle attività aziendali.

---

<sup>1</sup> Questo movimento nasce a Seattle a fine anni '90 con l'obiettivo di criticare la globalizzazione soprattutto in ambito economico.

Si tratta di una scelta di “make or buy”, in cui un’impresa decide quali attività sono considerate “core” e quindi svolte nel Paese di origine, e quali invece possono essere esternalizzate in Paesi terzi per sfruttare economie di scala o di specializzazione.

Un’azienda, quindi, decide di focalizzarsi in quelle attività che creano un valore aggiunto, mentre esternalizza quelle considerate secondarie, con l’obiettivo di ridurre i costi operativi e migliorare l’efficienza.

L’*offshoring*, o delocalizzazione, d’altra parte, è il termine utilizzato per indicare la delocalizzazione delle attività di produzione in Paesi esteri ritenuti più adatti o efficienti.

Una tipica scelta di off-shoring è quella di spostare la produzione in un paese dove il costo della manodopera è più basso.

La differenza sostanziale tra le due definizioni è che l’Outsourcing, quindi, è il subappalto di un lavoro a un’azienda esterna, mentre l’Offshoring è il dislocamento della produttività presso un’altra regione o un altro Stato.

Gran parte degli economisti concordano sugli effetti benefici dell’off-shoring per le imprese; infatti, ci sono numerosi vantaggi associati alla delocalizzazione in zone che presentano un vantaggio competitivo, alcuni di questi sono:

*Risparmi*; i paesi esteri molto spesso offrono un costo della manodopera più basso, tasse inferiori e costi dell’energia e delle materie prime minori.

*Apertura a nuovi mercati*; le aziende hanno la possibilità di espandersi accedendo a determinati mercati.

*Maggiore efficienza*; un’impresa produce in maniera più efficiente se le infrastrutture sono più avanzate e la manodopera è più competente rispetto a quella nazionale.

Nonostante la gran parte della letteratura sull’off-shoring abbia sottolineato numerosi vantaggi conseguibili grazie alla delocalizzazione, sin dagli anni ’90 un gruppo di studiosi<sup>2</sup> ha focalizzato la propria attenzione sui rischi e le criticità connesse a tali pratiche manageriali.

Ci sono numerosi rischi e minacce legate alle scelte di internazionalizzazione e off-shoring.

In primo luogo, l’espansione all’estero può essere ostacolata dalle barriere commerciali, culturali e linguistiche, che richiedono una conoscenza approfondita del mercato di destinazione. La distanza tra il Paese della casa madre e il Paese di destinazione può creare vari problemi di coordinamento.

---

<sup>2</sup> Tra i quali ricordiamo: Khalfan, Willcocks, Smith, Carmel, Agarwal, Espinosa e Monczka.



In secondo luogo, può comportare ad una perdita di informazioni critiche nonché una maggiore dipendenza dai fornitori esterni.

Inoltre, questa pratica può essere considerata discutibilmente etica poiché c'è il rischio che una multinazionale sfrutti le risorse del territorio in modo incontrollato oppure che si vada a ridurre l'occupazione nel Paese di origine.

Infine, le imprese che decidono di esternalizzare la produzione spesso usufruiscono anche a corsi di formazione e di assistenza; questi sono investimenti specifici che possono essere considerati persi nel momento in cui la relazione si interrompe.

Pertanto, è importante che le imprese valutino attentamente i rischi e le minacce prima di adottare una strategia di internazionalizzazione.

Per i motivi descritti, parte della letteratura in tema di off-shoring ha evidenziato che le strategie di esternalizzazione e delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre sono in grado di generare un incremento dei profitti e di creare un vantaggio competitivo sostenibile.

La maggior parte delle aziende, secondo McKinsey<sup>3</sup>, adottavano scelte riguardanti la delocalizzazione di attività produttive senza aver calcolato bene i diversi pro e contro legati alla scelta tra un Paese o un altro, ma, semplicemente, cercavano di imitare i competitors.

## RESHORING

Con il termine reshoring, o rilocalizzazione, si intende il fenomeno economico che consiste nel rientro a casa delle aziende che in precedenza avevano portato la produzione fuori dai confini nazionali.

Il professore Luciano Fratocchi, in collaborazione con altri professori è uno dei principali esperti in questo ambito e assieme a UniMoRe Back reshoring svolge numerose ricerche con l'obiettivo di analizzare le caratteristiche di questo fenomeno.

Da vocabolario, rilocalizzare significa "spostare, stabilire in altro luogo, localizzare altrove". Se applicato all'ambito economico europeo, trattasi quindi di cambiare strategia a livello di catena del valore globale riportando in patria parte della produzione delocalizzata altrove negli anni

---

<sup>3</sup> McKinsey & Company è una società internazionale di consulenza strategica fondata a Chicago nel 1926.

precedenti.

Si tratta, dunque, di un fenomeno molto attuale che rappresenta un'inversione di tendenza significativa rispetto ai trend in voga nei decenni passati.

In letteratura, sono usate diverse espressioni per indicare il fenomeno di rientro in patria di processi produttivi precedentemente delocalizzati all'estero. Un primo termine fu "*return relocation*" (Jungnickel, 1990). Molti autori, invece, utilizzano la parola "*in-shoring*" sebbene con accezioni diverse, ad esempio, Skipper (2006) con questo termine intende semplicemente il fenomeno opposto al off-shoring, mentre Liao (2012) si riferisce all'approvvigionamento di beni domestici da parte di un'azienda.

Un altro termine molto utilizzato soprattutto da numerosi studiosi di origine tedesca (Kinkel) è "*back-shoring*".

Nella letteratura statunitense è utilizzata l'espressione "*reshoring*" per indicare tutte quelle decisioni volte al ritorno in patria delle attività di un'impresa e ad oggi questo termine è quello più utilizzato.

Per comprendere a fondo il tema del reshoring è fondamentale capire se si tratta di un nuovo concetto teorico oppure semplicemente è un nuovo termine che indica un fenomeno già conosciuto dagli studiosi.

Fratocchi et al. nel 2014 stabiliscono una differenza essenziale tra il reshoring, la "*de-internazionalizzazione*" e il "*disinvestimento di attività estere*".

L'importanza della de-internazionalizzazione era già riconosciuta da Welch e Luostrainen (1988) secondo i quali "il processo di internazionalizzazione dell'impresa è di tipo evolutivo, il che consentirebbe di ipotizzare anche fenomeni di ritorno".

Con il termine de-internazionalizzazione, quindi ci riferisce alla riduzione o alla totale cessazione delle attività commerciali all'estero da parte di un'impresa (ad esempio la riduzione delle esportazioni o la chiusura di una o più filiali).

Con riferimento al disinvestimento estero, invece, è importante precisare che è un processo che era presente già negli anni '70 ma che al giorno d'oggi deve ancora essere approfondito in maniera esaustiva.

Boddewyn e Torneden (1973) definirono i disinvestimenti esteri come "una riduzione della quota di proprietà in un investimento diretto all'estero".

Dunque, si tratta di una situazione nella quale un'azienda vende o liquida degli asset all'estero, ma, "non comporta necessariamente il trasferimento delle attività produttive in altri siti" come

invece avviene nel back-reshoring (McDermott, 1989).

In conclusione, è corretto affermare che ci sono numerose differenze tra questi tre fenomeni, tra le quali:

*-L'ampiezza delle attività rilocalizzate:* il back-reshoring fa riferimento solo alle attività produttive, mentre la de-internazionalizzazione e il disinvestimento estero riguardano l'intera controllata estera.

*-La destinazione geografica delle attività:* nel disinvestimento estero la rilocalizzazione delle attività "può riguardare una qualsiasi collocazione alla scala internazionale", mentre, per quanto riguarda il back-reshoring la rilocalizzazione è limitata al Paese di origine.

*-La volontarietà:* "il back-reshoring è il risultato di una scelta deliberata o non la conseguenza di imposizioni da parte di attori esterni".

## I TIPI DI SHORING

Nel contesto attuale, caratterizzato da grande incertezza e numerosi shock esogeni, per le imprese è rischioso sia concentrare la maggior parte delle attività in un'unica area geografica sia diversificare eccessivamente in diversi luoghi.

Come vedremo successivamente, negli ultimi anni ci sono stati numerosi avvenimenti che hanno messo a dura prova le catene di approvvigionamento di tutte le aziende, tra i più impattanti possiamo ricordare il Covid 19, la guerra tra Russia e Ucraina, l'incremento del prezzo del petrolio e la scarsità di materie prime.

Un'impresa, quindi, deve essere in grado di capire quali sono le proprie risorse interne, cercare di anticipare gli shock esogeni e adottare una supply chain bilanciata in modo tale da ridurre al minimo i rischi e le vulnerabilità.

Le aziende, in particolare quelle manifatturiere, negli ultimi anni hanno cercato di adattarsi agli shock esogeni attuando diversi tipi di strategie:

*-Reshoring,* come già anticipato è il rientro in patria della produzione ("Reshoring di produzione") o dell'approvvigionamento di materie prime, semilavorati e componenti ("Reshoring di fornitura").

Un'impresa può decidere di rilocalizzare interamente le attività produttive nel Paese di origine

oppure solo parzialmente, concentrandosi in certe attività considerate core (“*Selective reshoring*”).

-*Nearshoring*, è il riposizionamento della produzione o di qualche attività aziendale in Paesi vicini al Paese di origine. (Ad esempio, un’azienda italiana che produce in Cina e decide di ricollocare la produzione in Francia).

Adottando una strategia di nearshoring un’impresa generalmente è in grado di diminuire notevolmente l’esposizione a shock esogeni e turbamenti dell’economia e del trasporto internazionale. Inoltre, la casa madre può ottenere numerosi vantaggi nel coordinamento delle filiali situate in Paesi esteri ottimizzando gli sforzi comunicativi e logistici.

-*Friendshoring*, è simile al Nearshoring ma le attività non sono ricollocate necessariamente in Paesi limitrofi ma in Paesi simili da un punto di vista culturale e politico.

Il ricollocamento delle attività in Paesi “amici” che molto spesso hanno accordi commerciali fra di loro, consente ad un’impresa di diminuire le barriere doganali.

È giusto precisare che ci sono imprese le quali, andando contro il trend degli ultimi anni di avvicinare la produzione e l’approvvigionamento in Paesi più vicini geograficamente o culturalmente hanno adottato strategie di *Further offshoring*, cioè spostare attività in Paesi ancora più lontani dal Paese in cui l’azienda ha le proprie radici, con l’obiettivo di ridurre ulteriormente il costo delle materie prime e della manodopera.

## DRIVERS DEL RESHORING

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, le imprese che adottano strategie di off-shoring generalmente cercano di creare un vantaggio competitivo concentrandosi sulla leadership di costo e sul prezzo del bene venduto. Il prodotto non avrà caratteristiche distintive che ne aumentano il valore ma sarà venduto ad un prezzo tale da avere pochi rivali.

D’altra parte, le imprese che negli ultimi anni hanno adottato strategie di rientro a casa delle attività produttive o di fornitura hanno come obiettivo quello di creare un vantaggio competitivo aggiungendo valore al prodotto e differenziandolo dalla offerta dei competitors, anche se questo andrà ad aumentarne il costo di produzione e a sua volta il prezzo di vendita.

Ci sono stati alcuni studi che si sono concentrati sulle motivazioni e sulle cause che hanno comportato ad un incremento delle strategie di reshoring, sebbene Fratocchi affermi che data l'importanza dell'argomento ci dovrebbero essere più ricercatori interessati a questo fenomeno. Secondo alcuni autori (Kinkel e Maloca, 2009) le decisioni di reshoring sono semplicemente viste come un tentativo di correggere decisioni di delocalizzazione precedentemente attuate da parte di un'impresa, ma come affermato da Dachs e Kinkel nel 2013, questa motivazione non è completa.

Ci sono diversi motivi che portano un'impresa a adottare scelte di Reshoring:

*- Riduzione dei costi:*

Un'impresa può decidere di riportare a casa la produzione se i costi relativi al produrre all'estero sono aumentati. Al giorno d'oggi, ad esempio, i salari in Cina sono aumentati e ciò ovviamente è un fattore che spinge imprese occidentali a decidere di non produrre più in quel Paese.

Un'impresa non deve solo concentrarsi sui costi operativi, ma anche sui costi di trasporto logistica e di approvvigionamento. Per questa ragione, un aumento notevole dei prezzi della benzina o un innalzamento delle barriere doganali porta un'impresa a delocalizzare la produzione in posti più vicini ai punti di vendita.

Quindi i fattori che influiscono maggiormente sui costi sono: il costo del lavoro, le spese di trasporto, la valuta, i dazi e le tasse doganali.

*- Controllo sulla qualità:*

Al giorno d'oggi, i consumatori ricercano un prodotto sempre più di qualità. In Paesi dove il costo della manodopera è bassa (Cina, Vietnam, India), è molto difficile trovare lavoratori con risorse e competenze adeguate alla qualità del prodotto richiesta. Per questo motivo, sempre più imprese rilocalizzano la produzione in patria in modo tale da controllare che la qualità del prodotto abbia le caratteristiche adatte alle richieste del mercato.

*- Flessibilità della produzione:*

Rilocalizzando la produzione nel Paese di origine, un'impresa è in grado di rispondere più velocemente ed efficientemente ad un cambiamento delle richieste dei consumatori e del mercato. Un'azienda, dunque, è più a contatto con la clientela, riuscendo così a rendere meno rigida la produzione di fronte a variazioni da parte della domanda.

*- Minori minacce alla proprietà intellettuale:*

Per molte aziende i brevetti a tutela della proprietà intellettuale costituiscono uno tra i maggiori fattori per costruire un vantaggio competitivo. Spostando le attività produttive più vicino alla casa

madre si riduce notevolmente il rischio della perdita di informazioni critiche per la competitività e si è meno esposti a comportamenti opportunistici da parte dei players locali.

*- Sostenibilità:*

Molte imprese decidono di adottare strategie di Reshoring per poter ridurre l'impatto ambientale del proprio processo produttivo. Molti consumatori richiedono alle imprese di diventare più sostenibili sia da un punto di vista ambientale sia sociale, ad esempio utilizzando fonti di energie rinnovabili, riducendo le emissioni oppure producendo in maniera etica rispettando i diritti dei lavoratori. Le imprese, quindi, per soddisfare le richieste del mercato, oppure perché costretti dai governi, rilocalizzano la produzione in Paesi con normative più stringenti.

*- Pressione politica:*

Le imprese possono rilocalizzare la produzione in patria anche a cause delle pressioni politiche attuate dai Governi. Nel 2012, Obama, per cercare di trovare una soluzione al problema della crescita della disoccupazione, lanciò il programma SelectUSA decidendo di attuare numerose misure con l'obiettivo di convincere le grandi multinazionali a riportare la produzione in America.

*- L'effetto del "Made in":*

Questo effetto è uno dei principali fattori che influenza le imprese nella rilocalizzazione delle attività produttive nel Paese d'origine. I consumatori attribuiscono una maggior reputazione e un brand più forte a quelle aziende che producono "in casa". Questo effetto si riscontra di più nei cosiddetti "beni di lusso" (auto, mobili, oggetti di design, abbigliamento...) e meno nelle "commodities" (sale, zucchero, grano, petrolio...).

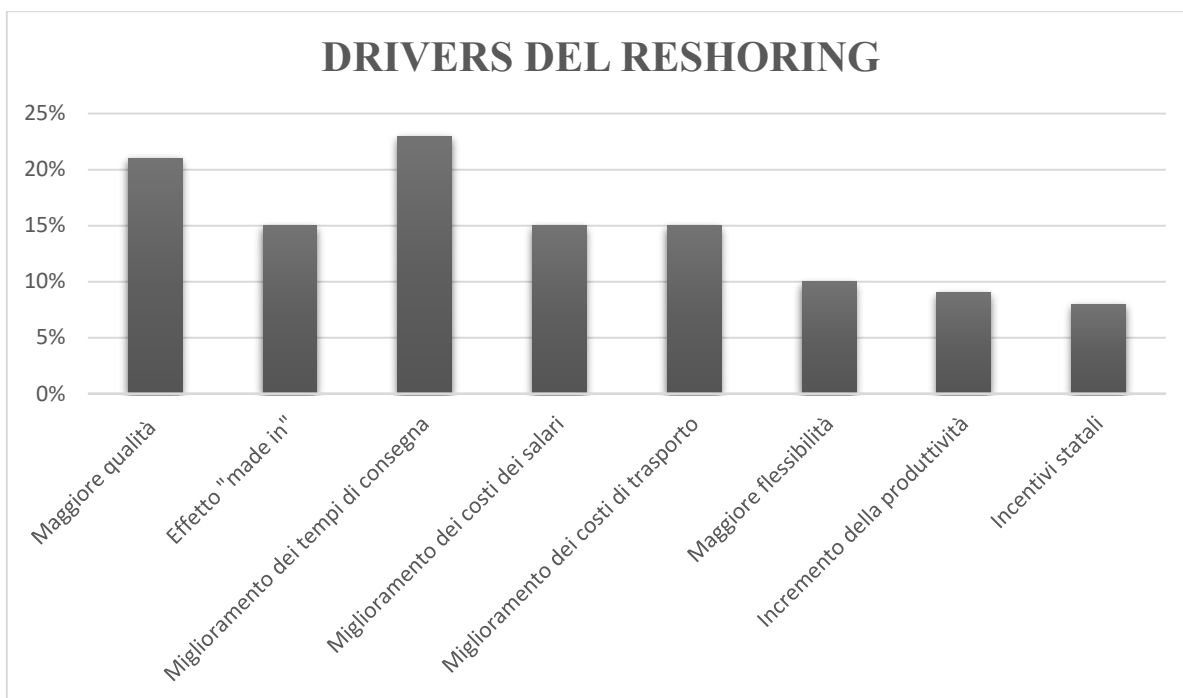
In uno studio svolto dalla BCG<sup>4</sup>, si osserva che l'80% dei consumatori americani preferisce acquistare prodotti "Made in USA", piuttosto che prodotti "Made in China" o "Made in India".

Quelle elencate e spiegate precedentemente sono solo alcune tra le principali ragioni che spingono le imprese ad intraprendere decisioni di Reshoring. Uno studio svolto nel 2015 da A.T. Kearney<sup>5</sup> ha cercato di raggruppare tutte queste motivazioni in una tabella:

---

<sup>4</sup> La BCG è un acronimo che sta a significare Boston Consulting Group. È una società di consulenza americana fondata nel 1963.

<sup>5</sup> A.T. Kearney è una società multinazionale di consulenza strategica con sede a Chicago



Fonte: A.T. Kearney (2015), U.S. Reshoring: Over Before It Began?, A.T. Kearney

## COVID E GUERRA IN UCRAINA

Il reshoring è diventato un argomento molto dibattuto tra gli economisti a partire dalla crisi economico-finanziaria del 2008, da quel momento in poi moltissime imprese, tra cui anche le multinazionali Ford e Apple hanno incominciato a rimpatriare la produzione.

Negli anni '10 del nuovo millennio il tema del reshoring non aveva una posizione centrale nel dibattito economico, si è fomentato nuovamente nel 2020 con lo scoppio della pandemia.

Il virus Covid-19 è stato uno shock improvviso che ha esposto le vulnerabilità delle catene di approvvigionamento delle aziende. Dal lato dell'offerta, a partire da Febbraio-Marzo 2020, la produzione è stata notevolmente colpita a causa delle chiusure delle fabbriche, mentre dal punto di vista della domanda, quest'ultima è calata poiché erano diminuiti i redditi e i consumatori erano sempre più incerti.

Una conseguenza della pandemia è stato l'aumento dei prezzi logistici, i costi di spedizione sono lievitati e ciò ha incentivato le imprese a riportare a casa la produzione riducendo drasticamente i costi della logistica.

La pandemia inoltre ha interrotto le catene di fornitura, quindi le imprese per cercare di

minimizzare i rischi associati al fatto di avere una catena del valore lunga e disgregata, hanno ridotto la loro dipendenza da aziende estere accelerando il rientro delle attività produttive in modo tale da avere fornitori più affidabili che garantissero la continuità produttiva in una situazione in cui i voli internazionali erano pochi e i costi di trasporto elevati.

Si può affermare quindi che il Covid-19 ha accelerato la tendenza al reshoring ma ci sono molte differenze tra diversi Paesi e diversi settori.

L'invasione russa in Ucraina del Febbraio 2022 ha aggravato ulteriormente la situazione mettendo in grande difficoltà gli approvvigionamenti di materie prime e componenti.

Se la domanda per le materie prime non era diminuita, l'offerta, a causa della guerra, stava avendo molte problematiche, questa situazione ha provocato un aumento del costo delle materie prime come ad esempio Nichel, zinco, grano, ma anche petrolio, gas, elettricità facendo crescere ulteriormente i costi di trasporto. L'associazione Assolombarda<sup>6</sup> ha fatto una stima di questi aumenti e si può osservare come quasi tutte le materie prime hanno avuto rincari di molti punti percentuali, (+217% per l'acciaio, +739% per il gas naturale europeo).

La pandemia prima e la guerra poi sono stati quindi due shock esogeni che nel giro di soli due anni hanno modificato drasticamente il quadro geopolitico. Questi fenomeni hanno influenzato le imprese nella decisione di intraprendere strategie di reshoring cercando di accorciare la catena del valore (GVC) per renderla meno vulnerabile a shock esterni.

---

<sup>6</sup> Assolombarda è un'associazione di industriali della città di Milano e delle Provincie di Lodi, Pavia, Monza e Brianza. E' l'associazione più importante di tutto il sistema Confindustria



## CAPITOLO 2 – RESHORING IN ITALIA

### DATI E STATISTICHE

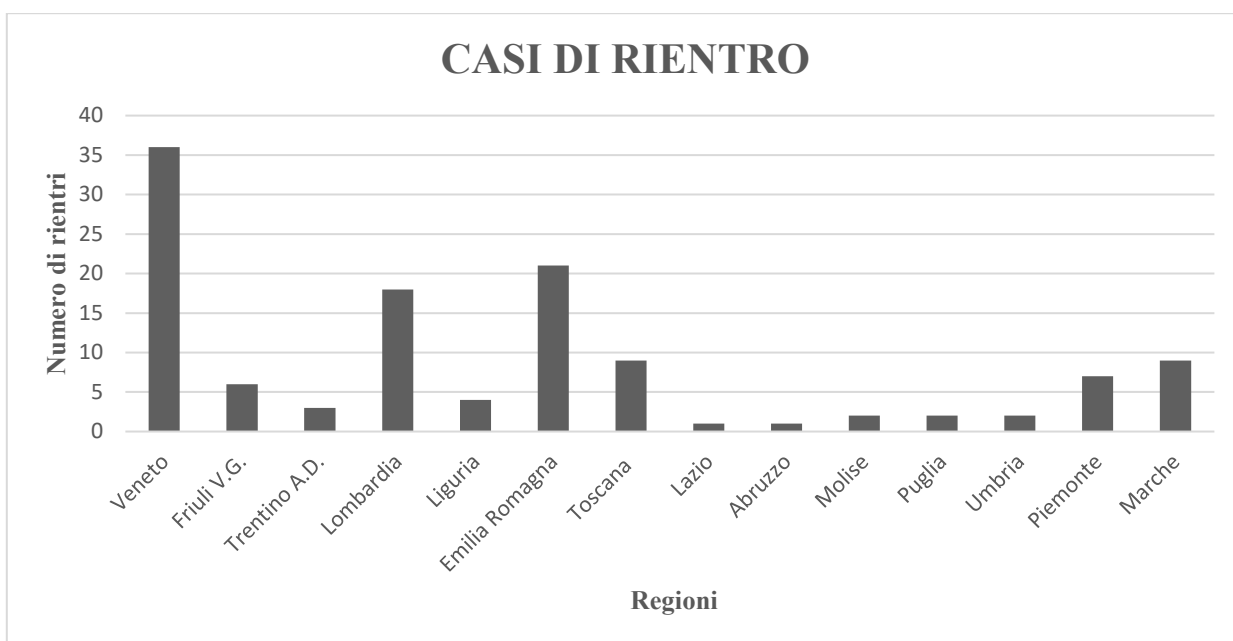
Uni-Club MoRe Back-Reshoring<sup>7</sup> è un gruppo di ricerca inter-Ateneo che ha come obiettivo lo studio del reshoring a livello internazionale. I dati raccolti da questo team non sono sufficienti a spiegare esaurientemente il fenomeno ma possono essere molto utili per una prima inquadratura di esso e per capirne le peculiarità principali.

Analizzando il data base contenente tutti questi dati si può notare che, nel periodo che va tra il 2010 e il 2015, l'Italia sia stato il secondo Paese più coinvolto nel reshoring, preceduto solo dagli Stati Uniti. Generalmente, le aziende che decidono di rimpatriare la produzione avevano già precedentemente delocalizzato in Cina o in Paesi dell'Est-Europa.

L'Italia è il Paese europeo in cui si sono registrati il maggior numero di casi relativi al reshoring, ma ci sono differenze sostanziali tra diverse Regioni. In una ricerca condotta dal gruppo Uni-Club MoRe Back-Reshoring su un campione di 121 imprese si può osservare che le Regioni più interessate a questo fenomeno sono state quelle dalle quali, intorno agli anni '90, sono partite il maggior numero di operazioni di delocalizzazione (Veneto 36, Lombardia 18 ed Emilia-Romagna 21).

---

<sup>7</sup> Coinvolge le Università di: Catania, L'Aquila, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia



Fonte: Uni-Club MoRe Back-Reshoring

Fratocchi, inoltre afferma che le imprese che praticano reshoring sono principalmente le aziende di grandi dimensioni, mentre le aziende medio-piccole e le micro imprese sono meno coinvolte ma comunque hanno un ruolo non trascurabile. Facendo riferimento al campione di 121 rimpatri ben 79 coinvolgevano grandi imprese, 33 imprese di medie dimensioni e solo 9 piccole imprese. Per quanto riguarda invece le aree geografiche dalle quali provengono le attività sottoposte a reshoring, come mostrato dalla tabella sottostante, l'Asia è il continente più coinvolto dal fenomeno (in particolare la Cina); il motivo è sicuramente l'aumento continuo del costo della manodopera asiatica con conseguente annullamento del vantaggio competitivo per il quale, negli anni passati, si era deciso di delocalizzare in quei territori.

Aree geografiche "abbandonate"	Decisioni
Asia	56
Est Europa e Paesi ex URSS	29
Europa occidentale	27
Nord Africa e Medio Oriente	4
America settentrionale	2
America centrale e meridionale	1
n.d.	2
<b>TOTALE</b>	<b>121</b>

Fonte: Uni-Club MoRe Back-Reshoring

Uno tra i fattori che maggiormente influenza le decisioni di rientro in patria da parte delle aziende italiane è la qualità; quindi, le imprese optano per riportare in Italia la produzione soprattutto a causa dell'effetto del "made in". Secondo il professor Fratocchi, il quale è uno dei maggiori esponenti del gruppo Uni-Club MoRe, "un'asola fatta da una sarta italiana è una cosa che in Cina non si trova" ciò vuol dire che le imprese che vogliono differenziare il proprio prodotto sono disposte a sacrificare il costo di produzione per avere una qualità e una vicinanza al cliente elevata.

Proprio perché le imprese italiane ricercano la qualità nel prodotto, i settori più interessati a questo fenomeno sono i cosiddetti settori "di fascia alta", infatti, il settore che ha assistito al maggior numero di rientri è quello del "fashion"<sup>8</sup>.

<b>Settore</b>	<b>Decisioni</b>
Confezione di articoli di abbigliamento	29
Confezione di articoli in pelle e simili	21
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica ed ottica	15
Fabbricazione di apparecchiature elettriche	15
Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.	12
Fabbricazione di mobili	6
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	5
Fabbricazione di prodotti chimici	4
Fabbricazione di articoli di gomma e materie plastiche	3
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari ed attrezzature)	3
Altre industrie manifatturiere	3
Fabbricazione di autoveicoli	2
Industrie alimentari	1
Fabbricazione di prodotti farmaceutici	1
Attività metallurgiche	1
<b>TOTALE</b>	<b>121</b>

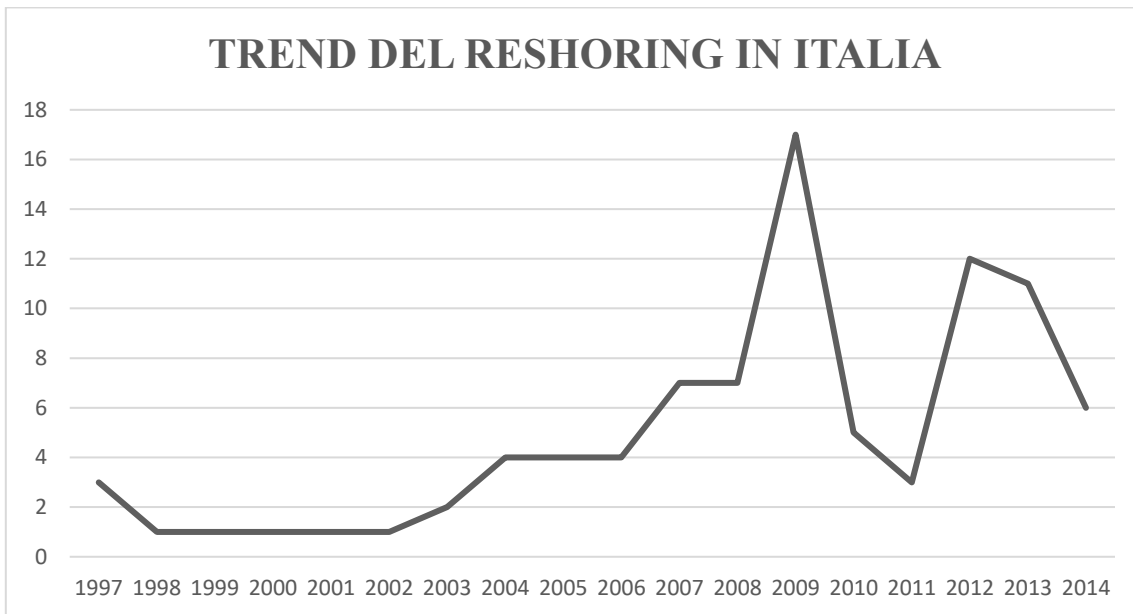
Fonte: Uni-Club MoRe Back-Reshoring

Il reshoring si inizia a sviluppare in Italia nei primi anni 2000; una tra le prime imprese a riportare a casa la produzione fu un'azienda di moda veneta chiamata Belfe che nel 2004, dopo che negli anni '90 aveva delocalizzato le proprie attività produttive in Cina e in altri Paesi

<sup>8</sup> Con il settore aggregato del fashion si intende tutto ciò che ha a che fare con la moda: abbigliamento, accessori, gioielli...

asiatici, intraprese una strategia di rientro e continuò a produrre nel territorio italiano.

Come si può notare dal grafico sottostante, la tendenza del reshoring in Italia non segue un andamento uniforme. Nei primi anni 2000 era abbastanza stabile; ha subito un'accelerata nel 2008 a causa della grande crisi finanziaria per poi ristabilizzarsi a livelli pre-crisi. Lo studio che raccoglie questi dati si ferma al 2014 ma al giorno d'oggi, come già anticipato nel primo capitolo, si sta assistendo ad un nuovo incremento dovuto principalmente al Covid e allo scoppio della guerra in Ucraina.



Fonte: Uni-Club MoRe Back-reshoring

Uno studio condotto da KPMG<sup>9</sup> afferma che questo fenomeno è ancora in fase di crescita e anche nei prossimi anni il trend seguirà un andamento non uniforme e non facilmente calcolabile. Secondo questa ricerca, si assisterà ad una crescita incrementale sono nel momento in cui i Governi inizieranno a adottare delle vere e proprie politiche pro-reshoring; fino ad allora le strategie di reshoring intraprese dalle imprese saranno casuali e spontanee.

<sup>9</sup> KPMG è una società che offre servizi alle imprese specializzata nella revisione contabile e nella consulenza manageriale

## IL RUOLO DEL GOVERNO

Il reshoring, a causa della crescita che ha avuto negli ultimi anni, sta assumendo sempre più un ruolo centrale nelle politiche dei vari Paesi, se da un lato ci sono numerosi Paesi tra cui gli Stati Uniti, la Germania, la Francia e il Regno Unito che adottano numerose politiche volte ad incentivare le imprese locali a rimpatriare la produzione, ci sono Paesi come l'Italia, dove le strategie di reshoring generalmente nascono da un'iniziativa individuale da parte delle imprese, le quali autonomamente intraprendono questa decisione poiché colgono gli effetti benefici di questo fenomeno.

Se da un punto di vista aziendale abbiamo già analizzato nel capitolo precedente quali sono i vantaggi del reshoring tra cui: maggior qualità del prodotto, miglioramento del brand e dell'immagine aziendale, maggior controllo sulla produzione, vicinanza al cliente..., è importante precisare che questo fenomeno, se adottato con le giuste misure, può portare numerosi vantaggi anche dal punto di vista nazionale.

In primo luogo, se ben incentivato, questo fenomeno può contribuire alla crescita del PIL, e ciò comporta, se la pressione fiscale rimane costante, un aumento delle entrate tributarie.

Inoltre, può essere utile a migliorare la situazione occupazionale di un Paese, poiché si andrebbero a creare nuovi posti di lavoro.

Infine, riportando a casa la produzione di prodotti destinati a mercati esteri, il valore delle esportazioni aumenta, facendo migliorare a sua volta anche la bilancia commerciale nazionale.

I Governi internazionali hanno dunque ben capito quali sono gli effetti benefici di questo fenomeno e cercano di incentivare le imprese a intraprendere queste strategie attraverso: incentivi fiscali, sostegni finanziari, semplificazione della burocrazia e investendo in ricerca e innovazione.

Nel Regno Unito, Cameron<sup>10</sup>, a partire dal Gennaio del 2014, avviò una politica di reshoring con l'obiettivo di creare 200.000 posti di lavoro. Per incentivare le imprese a riportare le produzioni nel Regno Unito l'amministrazione Cameron adottò "strumenti di semplificazione legislativa, di flessibilità del mercato del lavoro, di riduzione della tassazione su lavoratori e imprese, di esenzione fiscale per i dividendi realizzati all'estero dalle imprese residenti e di fornitura di energia a basso costo".

Una tra le principali conseguenze che ebbe questa politica sulla situazione economica del Paese

---

<sup>10</sup> David Cameron è un politico britannico e fu Primo Ministro nel Regno Unito dal 2010 al 2016

fu che il PIL aumentò da 6 a 12 miliardi di sterline.

Così come il Regno Unito, un altro Paese europeo molto concentrato su queste tematiche è la Francia che nel 2018 “ha deliberato specifici interventi per l'attrazione delle scelte di rilocalizzazione dei servizi assicurativi e finanziari”. L'obiettivo del Governo era quello di creare milioni posti di lavoro e rilanciare il “Made in France”.

In Italia, invece, nell'Ottobre del 2018, l'ex Senatore Quagliariello propose un disegno di legge presentando un “Regime di aiuti e norme per favorire il rimpatrio delle imprese italiane e in favore della riqualificazione di aree industriali dismesse”.

Il testo di legge presentato dall'Onorevole proponeva un pacchetto di interventi per sostenere il rimpatrio di quelle imprese che avevano delocalizzato le loro produzioni da più di 5 anni e che si ritengono utili per la crescita del Paese.

Alcune regioni italiane hanno già attivato delle iniziative volte a facilitare il rientro delle attività dall'estero ad esempio:

-Il Piemonte attraverso “il contratto di insediamento” permette alle imprese di accedere ad un contributo a fondo perduto per collocare gli stabilimenti produttivi nel territorio piemontese aumentandone l'occupazione.

-La Lombardia con “gli accordi di attrattività” chiamati anche “AttrACT” cerca di attrarre investimenti favorevoli alla crescita territoriale.

-“La Strategia Regionale di Innovazione per la specializzazione intelligente” è un progetto portato avanti dall'Emilia-Romagna che permette alle imprese, aventi determinati requisiti, di poter usufruire di benefici fiscali e finanziari.

-Infine, un'altra iniziativa che analizzeremo in dettaglio successivamente e che coinvolge il Veneto e la Puglia è “il Progetto reshoring”.

Secondo Quagliariello, bisognerebbe inserire queste iniziative individuali regionali in una strategia nazionale più ampia e chiara in modo tale da regolamentare questo fenomeno in maniera omogenea.

## PROGETTO RESHORING

Questo progetto è stato promosso nel 2015 da Sistema Moda Italiano (SMI), PWC, Confindustria e dal Ministero dello Sviluppo economico con l'obiettivo principale di dare assistenza alle

imprese del settore tessile e della moda e di far tornare in Italia le produzioni di imprese che avevano precedentemente delocalizzato in Paesi a basso costo di manodopera.

Aziende italiane molto importanti come Ferragamo, Prada e Piquadro hanno già riportato molte attività in patria, ma lo scopo di questo progetto è di assicurare un rientro sicuro anche per le piccole e medie imprese molto numerose nel territorio italiano.

“Reshoring” è un progetto che ha come scopo quello di promuovere le attività di rientro dei processi produttivi aziendali e di aumentare la produttività di due Regioni pilota del nostro Paese: il Veneto al Nord, Regione nota per la grande quantità di PMI e il gran numero di distretti industriali, e la Puglia al Sud, nel quale territorio sono presenti 4 distretti: calzaturiero al Nord di Bari, abbigliamento nel Barese, calzetteria nel Salento e calzaturiero nel Casarano.

Utilizzando i 70 miliardi di incentivi previsti dal progetto europeo “Europa 2020”<sup>11</sup> in Italia è stata creata un’Accademia con l’obiettivo di promuovere interventi di assistenza, di riqualificare e formare il personale e di sostenere le imprese nella complicata attività di Ricerca e Sviluppo.

Un ultimo rilevante obiettivo che si pone questo progetto è quello di raccogliere le adesioni delle imprese che hanno intenzione di fare reshoring e creare nuovi contatti con imprese manifatturiere del territorio.

## CASI EMPIRICI

### *Aku*

Aku è un’azienda con sede nella Provincia Treviso (Montebelluna) che produce calzature da montagna per alpinismo e trekking. A partire dal 1996 i dirigenti di Aku decisero di intraprendere dei processi di off-shoring delocalizzando la produzione in stabilimenti situati in Romania. Sebbene fu costruito un impianto di proprietà a Cluj Napoca per favorire lo scambio di competenze e know-how tra operai rumeni e italiani; questa scelta, se da un lato permise all’impresa di produrre ad un minor costo, dall’altro comportò delle problematiche che non

---

<sup>11</sup> Europa 2020 è una strategia decennale proposta dalla Commissione europea nel 2010 che mirava alla ripresa economica ed occupazionale dell’UE in seguito alla crisi finanziaria.

potivano essere ignorate come ad esempio: minore qualità, comportamenti opportunistici, perdita di controllo sui processi e difficoltà nella coordinazione delle attività.

Per questi motivi, nel 2010 Aku decise di attivare delle strategie di reshoring e riaprì la sede di Montebelluna con l'obiettivo di produrre scarpe di maggiore qualità, di costruire una forte brand identity e di promuovere il marchio del "Made in Italy".

Questo caso può essere preso come simbolo per spiegare il trend del reshoring nel settore dell'abbigliamento sportivo made in Italy che si è dimostrato particolarmente sensibile a questa tematica. Assosport<sup>12</sup>, infatti, è una tra le associazioni di categorie che più si è mobilitata per favorire il fenomeno del reshoring.

### *Piquadro*

Piquadro è un'azienda quotata in borsa fondata da Marco Palmieri nel 1987 a Gaggio Montano (piccolo Paese nell'Appennino bolognese) specializzata nella produzione di prodotti di pelletteria per il lavoro e per il tempo libero.

Il processo di internazionalizzazione per questa impresa avvenne intorno alla fine degli anni '90 quando fu aperto uno stabilimento nel Guandong, una Regione cinese nella costa meridionale. Gli uffici di design furono sempre mantenuti a Gaggio Montano mentre le attività produttive furono delocalizzate. Le materie prime utilizzate erano di origine italiana; venivano trasportate dall'Italia (principalmente da Firenze o dal Veneto) verso lo stabilimento cinese dove erano assemblate e rispediti in Italia per essere vendute.

Le prime fasi di reshoring furono avviate nel 2013 quando Palmieri fece rientrare in Italia le attività produttive per i prodotti di alta gamma.

In un'intervista rilasciata qualche anno dopo al giornale il "Sole 24 Ore" Palmieri disse: "I costi sono aumentati molto nei Paesi Asiatici e la logistica è sempre stata un problema. Ma c'è di più: negli anni scorsi il lusso è cresciuto a due cifre grazie ai consumatori cinesi. Oggi l'alto di gamma rallenta: a comprare molto è la classe media, sempre più numerosa. Persone che cercano marchi premium, di lusso accessibile, come Piquadro, non vogliono sentir parlare di Made in China bensì di Made in Italy. Vogliamo raccontare meglio i nostri valori, ma sono convinto che già oggi i nostri consumatori ci scelgano perché percepiscono il nostro impegno a garantire il

---

<sup>12</sup> Assosport è un'associazione italiana tra i produttori di articoli sportivi



miglior rapporto qualità-prezzo”.

Dalle parole del fondatore e CEO dell’azienda sono facilmente intuibili le motivazioni che lo hanno spinto a rimpatriare la produzione.

### *Fastweb*

Il fenomeno del reshoring non riguarda solo quelle aziende manifatturiere che producono beni tangibili ma ha avuto un impatto importante anche su quelle aziende che offrono ai consumatori dei servizi. Una tra le imprese italiane che è stata molto attiva in tema di reshoring è sicuramente Fastweb, un’azienda italiana di telecomunicazioni parte del gruppo Swisscom che offre servizi di telefonia e di connessione a banda larga.

Intorno ai primi anni del 2000 Fastweb spostò i call center in Romania; dunque, gli operatori davano assistenza al cliente direttamente da un ufficio situato lì poiché il costo per un operatore rumeno era molto più basso rispetto al costo per un operatore italiano.

Nel 2018, però, l’azienda firmò un accordo triennale con Comdata<sup>13</sup> e decise di riportare in Italia (Cagliari e Lecce) le attività di customer care andando a creare così 220 nuovi posti di lavoro.

L’obiettivo di Fastweb era quello di poter dare un’assistenza più qualitativa sfruttando la vicinanza con la clientela aumentando anche la responsabilità sociale.

Quest’operazione portata avanti da Fastweb era in linea con il protocollo d’intesa sui call center voluto dall’ex Ministro dello Sviluppo Carlo Calenda il quale affermò che “la decisione di Fastweb, rappresenta una conferma importante che è possibile combattere e vincere la battaglia contro le delocalizzazioni nel settore dei call center”.

---

<sup>13</sup> Comdata è una multinazionale operante nel settore dei servizi alle imprese nel settore dell’assistenza al cliente, gestione dei processi di back office e gestione del credito.

## CAPITOLO 3 – SETTORE AUTOMOTIVE E RESHORING

### DEFINIZIONE E STORIA DEL SETTORE

In letteratura, la definizione del termine “settore automotive” è un po’ ambigua. La casa editrice Garzanti con questo termine si riferisce a “quel settore commerciale che comprende tutti i veicoli a motore (automobili, biciclette, camion...)”.

Il settore automotive, dunque, è molto più ampio rispetto a quello che si crede.

Entrano a far parte di questo settore non solo le aziende costruttrici, ma anche tutte quelle imprese relative al design, al marketing e alla commercializzazione. Sono escluse, però, le ditte dedicate alla manutenzione e le stazioni di servizio.

Per ridurre la complessità dell’analisi, in questo elaborato quando faremo riferimento al settore automotive intenderemo principalmente il settore delle auto e, dunque, escluderemo le altre tipologie di veicoli che andrebbero solamente a rendere più confusa la comprensione delle dinamiche del settore.

L’origine del settore, proprio come la definizione, non è ben definita. Nel 1874 Karl Benz inventò il primo motore a combustione interna (noto anche come motore a scoppio) e, l’anno successivo, fu fondata anche la prima industria automobilistica, la “Daimler-Motoren-Gesellschaft” (considerata l’antenata della Mercedes).

La crescita settoriale vera e propria arrivò intorno ai primi anni del ‘900 quando, nel 1908, Ford creò la “Model T” e, facendo riferimento alla teoria economica tayloristica, razionalizzò il ciclo produttivo, inventò la catena di montaggio e, di conseguenza, aumentò notevolmente l’efficienza produttiva.

Ford, dunque, riuscì ad abbassare i prezzi delle sue auto, che passarono dai 850 dollari per un’unità (nel 1908) fino ai 260 dollari (nel 1924) e ciò permise anche ai più umili operai della Ford stessa di acquistare un’automobile. Con l’introduzione della “Model T”, Ford riuscì ad ampliare il mercato poiché l’automobile non era più considerata un bene di lusso ma, iniziò ad essere percepita nella visione collettiva come un “bene di massa” accessibile alla maggior parte della popolazione.

In Europa l'auto rimase un bene elitario per un'altra decina di anni, fino al momento in cui, a partire dagli anni '30 del '900, i regimi totalitari europei usarono le automobili come uno strumento di propaganda per fini politici. Nella Germania nazista, ad esempio, fu introdotto il "Maggiolino" (prodotto dalla Volkswagen) che era considerato la "macchina del popolo".

In Italia la prima industria automobilistica nacque a Torino nel 1899 con il nome FIAT. La FIAT fu centrale per lo sviluppo del settore nei primi anni del '900 e nel 1936, imitando la strategia adottata da Ford con la Model T, lanciò la FIAT 500 trasformando la macchina in un "prodotto di massa". Fino agli anni '80 fu la maggior casa produttrice europea (e terza a livello mondiale) però, al giorno d'oggi, pur rimanendo ancora un'impresa molto riconosciuta a livello mondiale, ha perso molta della sua leadership.

In Italia, come nella maggior parte dei Paesi europei più sviluppati, la motorizzazione di massa avvenne nel dopoguerra (molti anni dopo rispetto agli Stati Uniti). Stando ai dati dell'Anfia<sup>14</sup>, nel 1946 erano presenti poco più di 140 mila automobili nel territorio italiano (una ogni 158 abitanti); nel 1970, invece, circolavano nel nostro Paese ben 10 milioni di automobili (una ogni 5 abitanti).

Al giorno d'oggi il settore automotive è caratterizzato da dinamiche molto differenti rispetto a quelle di 50-60 anni fa. La tecnologia ha fatto passi da gigante e un'automobile moderna non ha nulla a che vedere con una degli anni '70 in termini di comfort, affidabilità, prestazione, design e sicurezza.

A partire dagli anni 2000, la sfida principale che ha colpito il settore è stata quella relativa agli idrocarburi. La benzina e il gasolio che alimentano le nostre auto sono troppo impattanti a livello ambientale e sempre più aziende hanno investito enormi quantità di capitale in attività di ricerca e sviluppo con lo scopo di costruire auto ibride o elettriche.

Una tra le più importanti case automobilistiche attenta a questo tema è sicuramente Tesla<sup>15</sup>. Il fattore distintivo di questa azienda è la sua propensione all'innovazione e allo sviluppo; infatti, l'obiettivo aziendale è quello di "accelerare la transizione del Mondo all'utilizzo di fonti di energia rinnovabili".

Tesla, negli ultimi anni, sta vivendo un periodo di grande crescita. Nel 2018 le macchine Tesla in circolazione erano circa 500 mila, mentre nel 2021 ha raggiunto il traguardo di 1 milione di auto elettriche prodotte.

---

<sup>14</sup> ANFIA è un acronimo che sta per Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica ed è un'associazione che promuove gli interessi delle aziende attive nella filiera dell'industria automobilistica.

<sup>15</sup> Tesla è un'azienda americana fondata da Elon Musk nel 2003.

Per favorire questa “transizione ecologica” anche molti Governi hanno adottato numerose normative “green” per ridurre le emissioni di anidride carbonica (CO2) tant’è che l’UE ha reso noto un provvedimento che prevede che dal 2035 potranno essere commercializzate solo auto elettriche, bandendo così la vendita delle auto con motore termico a diesel o benzina.

## INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO

Nei capitoli precedenti è stato affermato che, a partire dagli anni ’80, imprese appartenenti a diverse filiere produttive hanno avviato delle strategie di off-shoring aprendo degli impianti produttivi in Paesi aventi un vantaggio di costo.

In questa sezione l’obiettivo è quello di analizzare questo fenomeno concentrandosi sul settore automotive.

Il settore preso in considerazione è caratterizzato da un alto costo di produzione e un fabbisogno tecnologico molto elevato, per questo motivo, fin dai primi anni del secolo scorso, alcune aziende iniziarono ad esternalizzare la produzione per ottenere dei vantaggi competitivi. Ford, ad esempio, aprì il primo stabilimento in un Paese estero nel 1911, quando decise di inaugurare l’impianto di Trafford Park in Inghilterra.

Questa tendenza subì un’enorme accelerata intorno agli anni ’90 poiché il costo per produrre e assemblare le componenti di un’automobile in un Paese sviluppato era ormai troppo gravoso per le casse aziendali. Inoltre, lo sviluppo delle tecnologie dell’ICT favorì le imprese automobilistiche nell’instaurare rapporti con fornitori e clienti da ogni parte del Mondo, rendendo meno complicata la coordinazione tra impianti distanti tra loro.

Le imprese attive nella filiera automobilistica, nel decennio 1990-2000 hanno intrapreso numerose iniziative di delocalizzazione delle attività aziendali per aumentare i margini di profitto, approfittando di un minor costo per la manodopera o sfruttando delle competenze non presenti nel Paese di origine.

Generalmente nel settore automobilistico queste decisioni prevedevano il trasferimento delle attività legate alla produzione e all’assemblaggio delle automobili, nonostante ciò, ci sono stati molti casi in cui le imprese hanno deciso di delocalizzare anche il servizio al cliente oppure le

funzioni di ricerca e sviluppo. Al contrario, le attività più afferenti al design, al marketing e alla commercializzazione del prodotto erano spesso mantenute all'interno della casa madre.

Facendo un'analisi a livello mondiale, le aziende automobilistiche che hanno delocalizzato negli anni '90 aprivano impianti produttivi nei Paesi considerati in via di sviluppo, fra tutti i cosiddetti "BRICS" (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa); Stati caratterizzati da una recente caduta dei regimi totalitaristi e da un'apertura sempre più accentuata verso il libero mercato.

General Motors (GM) già negli anni '80 aveva iniziato ad esternalizzare parte delle attività produttive in diversi Paesi, tra i quali:

Cina: Per produrre in Cina GM formò alcune joint ventures<sup>16</sup> con società locali (come la Shanghai GM nel 1997).

Messico: GM aprì impianti in questo Paese per sfruttare una manodopera molto più economica rispetto a quella statunitense riuscendo comunque a sfruttare la vicinanza alla clientela americana.

Brasile: Nel 1996 GM, grazie all'apertura di uno stabilimento a Gravatai, riuscì a soddisfare parte della domanda proveniente dall'America Latina.

Canada: I primi impianti furono costruiti già nel 1930, ma, nel 1995, furono chiusi quelli considerati non efficienti e ne furono ampliati altri con l'obiettivo di usufruire dell'avanzamento tecnologico del Paese.

A livello europeo, invece, le aziende del "vecchio continente" iniziarono ad espandersi verso Est.

	1980	2010
<b>Europa occidentale</b>	<b>65</b>	<b>65</b>
UK	12	8
Italia	5	5
Francia	12	13
Germania	15	20
Altri Paesi	14	9
<b>Europa orientale</b>	<b>6</b>	<b>21</b>
Rep. Ceca	2	5
Polonia	0	3
Russia	0	3
Slovacchia	1	3
Altri Paesi	3	7

Fonte: Jurgens e Krzywdzinski (2010)

<sup>16</sup> La joint venture è un accordo tra due o più imprese, le quali collaborano per il raggiungimento di uno scopo o la realizzazione di un progetto.

Raggruppando in una tabella i dati raccolti riguardo agli impianti di assemblaggio in Europa si può notare che, nel periodo che va dal 1980 al 2010, c'è stato un notevole aumento degli impianti situati nell'Europa dell'Est (che sono passati da 6 a 21). Una delle cause che ha favorito l'apertura di stabilimenti in queste aree è stata sicuramente la caduta del regime Comunista, la quale ha permesso alle imprese automobilistiche di beneficiare delle condizioni economiche più favorevoli di quei Paesi, come ad esempio il costo medio più basso e un mercato libero ancora da scoprire pienamente.

In Europa occidentale, invece, il numero degli impianti in 30 anni rimane immutato. È da precisare però, che questo dato non è del tutto preciso. Prendendo come esempio il caso della Gran Bretagna, si osserva che gli impianti sono diminuiti di 4 unità, sebbene in questi tre decenni sono state ben 8 le aziende che hanno deciso di chiudere le piante di assemblaggio nel Regno Unito per delocalizzare in Paesi della Europa orientale. D'altra parte, però, questo Paese ha assistito negli stessi anni all'apertura di 4 impianti controllati da aziende asiatiche, le quali hanno cercato di sfruttare le competenze e il know-how presente nel Regno Unito per entrare nel mercato europeo.

## LE DUE CRISI (2008 E 2020)

I primi anni 2000 furono molto positivi per le aziende automobilistiche, le quali investirono molto nella ricerca e sviluppo innovando il prodotto e riuscendo così ad aumentare le vendite e i profitti.

Erano anni in cui la domanda per i veicoli aumentava costantemente trainata alla crescita di Paesi come la Cina e l'India. Inoltre, per le economie emergenti (BRICS) era un periodo di urbanizzazione e motorizzazione.

Questo trend di crescita continua cessò nel 2008, quando, a causa della crisi del subprime statunitense, l'economia mondiale entrò in un periodo di recessione. La crisi rapidamente si espanse in tutto il Mondo andando ad influenzare quasi la totalità dei settori industriali (compreso quello del automotive) provocando enormi danni economici e sociali.

Per capire la gravità delle conseguenze della recessione basta osservare i dati raccolti da OICA (Organizzazione Internazionale dei Costruttori di Autoveicoli) riguardo le vendite prima e dopo

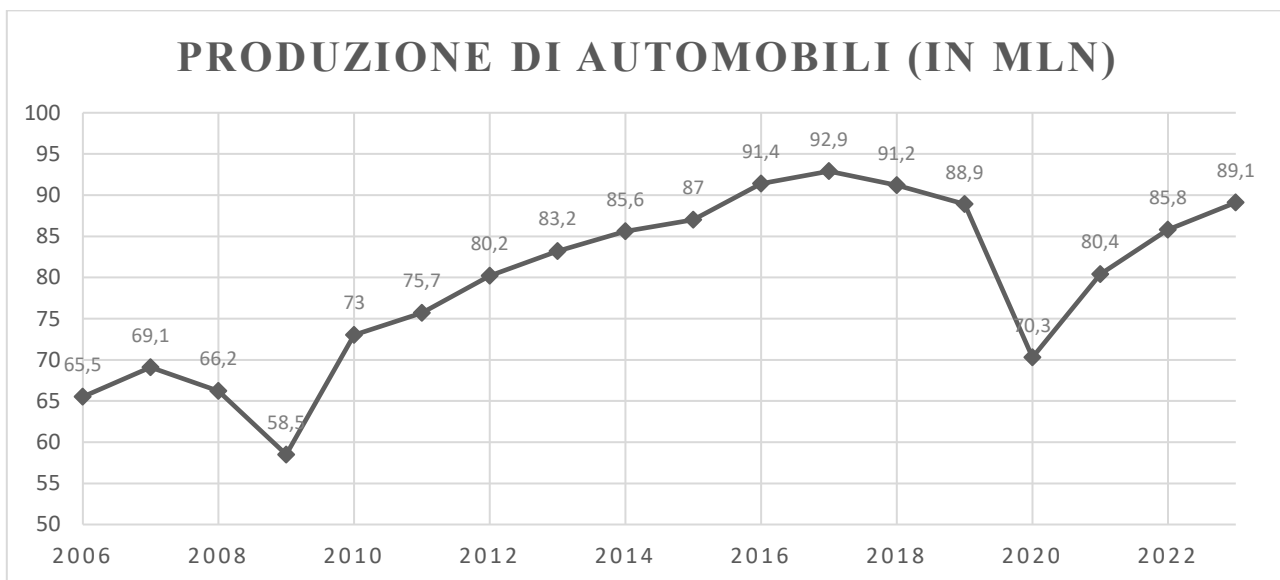
lo scoppio della crisi. Nel 2007 le vendite delle automobili in tutto il Mondo furono circa 74 milioni, mentre l'anno successivo, le vendite scesero a 58 milioni.

Dal lato della domanda, in un solo anno, si ebbe un calo del 28% (32% negli Stati Uniti).

Le imprese di tutta la filiera furono costrette a chiudere parte degli stabilimenti e ciò comportò una naturale riduzione dei posti di lavoro e ad una contrazione dei mercati automobilistici mondiali (con la sola eccezione della Cina e pochi altri Paesi asiatici).

Il calo improvviso della produzione pesò notevolmente sui bilanci delle case automobilistiche, le quali, per ottenere le risorse finanziarie minime per poter continuare la propria attività erano obbligate a fondersi con altre aziende (FIAT e Chrysler formarono il gruppo FCA) oppure richiedere interventi pubblici da parte del Governo. La Francia, ad esempio, nel 2009, aveva stanziato 3 miliardi di euro da destinare direttamente ai produttori nazionali con l'obiettivo di salvare parte delle aziende che rischiavano la bancarotta a causa della crisi.

La recessione, infine, contribuì ad un cambiamento delle preferenze dei consumatori obbligando le imprese a riorganizzare la maggior parte delle attività aziendali. I primi anni 2000 furono caratterizzati da una popolarità dei SUV (automobili molto grandi, confortevoli, inquinanti e adatte ad ogni tipo di terreno). Dal 2008, al contrario, i gusti della clientela iniziarono ad essere orientati sempre più verso l'acquisto di automobili piccole e sostenibili.



Fonte: OICA, 2020

Dopo la crisi finanziaria del 2008 il settore automotive fu caratterizzato da una fase di espansione uniforme, con un tasso di crescita della produzione annuo di circa il 6%.

Questa fase molto favorevole per il settore ebbe un crollo a partire dal 2020 a causa dello scoppio del Covid-19.

La pandemia costrinse le imprese a dover chiudere gli stabilimenti produttivi per molti mesi provocando un crollo della produzione di oltre il 26%. Come si può osservare dalla tabella, in poco più di un semestre, la produzione di automobili a livello globale passò da quasi 90 milioni a poco più di 70 milioni. Ciò obbligò le aziende assemblatrici e di componentistica a dover licenziare gran parte degli operai. Solo in Europa, ad esempio, furono più di 1.2 milioni i lavoratori che subirono le conseguenze della chiusura delle fabbriche e molti di questi persero il posto di lavoro.

Ovviamente, anche l'andamento del mercato azionario subì un grave crollo. Le aziende che riscontrarono gli effetti peggiori furono quelle europee, molto indietro nella transizione elettrica.

Come ad esempio la Renault, il quale titolo azionario sperimentò una contrazione del 62%.

I marchi più improntati verso l'ibrido e l'elettrico, invece, subirono perdite meno ingenti. Il titolo della casa giapponese Toyota infatti perse "solo" 15 punti percentuali.

L'unica eccezione che va in contro tendenza fu il titolo di Tesla, che, dopo una piccola contrazione naturale, ebbe addirittura un incremento di più del 50%. Analizzando questi dati azionari è possibile intuire come le aziende più innovative furono meno colpite dalla crisi rispetto alle tradizionali case automobilistiche ancorate nella produzione di veicoli a combustione tradizionale e poco proattive nell'investimento verso fonti più sostenibili.

Quindi, il Covid, se da un lato ha provocato enormi danni economici e sociali, dall'altro ha offerto delle opportunità alle imprese del settore. Oltre ad aver incentivato le case automobilistiche a intraprendere decisioni più orientate verso l'elettrico, la pandemia favorì la transizione digitale. Molte imprese iniziarono a vendere online offrendo anche esperienze digitali alla clientela (come, ad esempio, test drive virtuali).



## LA SCARSITA' DEI SEMICONDUTTORI

Negli ultimi anni, a causa dei diversi shock esogeni già anticipati nei paragrafi precedenti (Covid, Guerra in Ucraina, conflitto commerciale tra Stati Uniti e Cina) molte imprese automobilistiche si sono trovate a corto di componenti essenziali per la produzione delle automobili, chiudendo così temporaneamente gli impianti produttivi.

A partire dal 2020, per le aziende era diventato quasi impossibile rifornirsi di semiconduttori e ciò causò un grave rallentamento dal lato dell'offerta. Toyota, ad esempio, fu costretta a ridurre del 40% la produzione annuale, passando dalla previsione iniziale di 900 mila auto alla effettiva produzione di sole 500 mila unità. Come affermato dall'amministratore delegato del gruppo Stellantis, Carlos Tavares, "il problema legato ai chip proseguirà nel 2022 e nel 2023, ma siamo sulla strada giusta e stiamo lavorando per far fronte alle carenze".

La "crisi dei chip" è stato uno dei fattori che ha spinto molte case automobilistiche ad attuare politiche di reshoring. È opportuno analizzarla in dettaglio poiché il settore automotive fa un elevato uso di microchip, dunque, una scarsità nell'offerta potrebbe far crollare l'intero settore. Per fronteggiare la scarsità dei microchip, i principali Governi mondiali, dal 2020 in poi, incentivarono le aziende del settore a rimpatriare la produzione dei chip, riducendo così la dipendenza della fornitura nazionale nei confronti di aziende estere. Secondo alcuni osservatori queste volontà di andare a limitare le importazioni di chip si andarono anche a confondere con politiche di puro protezionismo.

Se da un lato i Governi vorrebbero spostare tutta la produzione in patria per ridurre al minimo la vulnerabilità della filiera, dall'altro, la complessità della filiera stessa rende difficile il ricollocamento dell'intera supply chain in un unico Paese.

Per questo motivo, nel settore dei semiconduttori, è più corretto parlare di friend-shoring, piuttosto che di reshoring. L'obiettivo dei Governi, infatti, è quello di stabilizzare la produzione e l'approvvigionamento dei microchip tramite degli accordi e delle collaborazioni con Governi di altri Stati vicini dal punto di vista geografico e simili dal punto di vista politico e culturale.

Il Regolamento Chips Act è una proposta di regolamento europeo per "prevenire e sopperire la mancanza di semiconduttori". Il Chips Act, approvato nel Febbraio del 2022 prevede lo

stanziamento di 42 miliardi di Euro per creare una filiera europea per la produzione di chip.

L'obiettivo primario di questo provvedimento è quello di limitare le importazioni dai Paesi asiatici, riducendo al minimo i rischi e le vulnerabilità.

## CASI EMPIRICI

### *Fiamm*

La FIAMM Energy Technology è un'azienda multinazionale vicentina nata nel 1939.

L'automotive divenne il core business negli anni '60 quando iniziò a produrre batterie per diverse case automobilistiche molto importanti: BMW, Mercedes, Ferrari, Jaguar...

Verso la fine degli anni '90, vista la caratura internazionale che aveva guadagnato nel tempo, la Fiamm intraprese un piano strategico di acquisizioni e aprì 12 stabilimenti sparsi in tutto il Mondo, tra i quali, due considerati centrali per l'azienda furono situati in India e in Repubblica Ceca.

Lo stabilimento indiano fu aperto con l'obiettivo di ampliare il mercato sfruttando l'enorme quantità di domanda. Le stime però non furono confermate, la domanda si rivelò non così grande come attesa e, inoltre, la manodopera del Paese non era abbastanza qualificata per la produzione di componenti ad alto livello innovativo e tecnologico.

Per lo stesso motivo, dopo alcuni anni dall'inaugurazione dello stabilimento della Repubblica Ceca, specializzato nella produzione di batterie stazionarie, si decise di rilocalizzare la produzione in Italia. La qualità dei prodotti Cechi era troppo lontana dalla qualità dei prodotti italiani.

“Concentrare il più possibile le lavorazioni in pochi stabilimenti fa parte anche di un piano strategico secondo il quale la produzione e la ricerca e sviluppo devono essere vicini per poter reagire più velocemente alle evoluzioni della domanda e spendere meno possibile per il coordinamento dei reparti. L'innovazione è più efficace se è a chilometro zero.”

Queste parole pronunciate dall'amministratore delegato Stefano Dolcetta sono utili per capire le motivazioni che lo spinsero, negli ultimi anni, a rimpatriare una grande fetta della produzione.

## *Brembo*

Brembo è un'azienda italiana quotata in Borsa, attiva nella filiera automobilistica. È leader del settore nella produzione e nello sviluppo di impianti frenanti.

Fondata nella provincia bergamasca da Emilio Bombassei nel 1961, ebbe un grande sviluppo intorno agli anni '80. A partire da questi anni l'azienda si internazionalizzò aprendo numerose sedi in Paesi esteri (nel 2019 erano 14) e iniziò a stringere accordi o attivare joint ventures con aziende non italiane.

Come molte aziende internazionali operanti nel settore automotive, e non solo, negli ultimi anni Brembo ha intrapreso politiche di reshoring. Nel 2018, ad esempio, decise di spostare la produzione dei dischi freno in Italia. Fino a quel momento, la realizzazione dei dischi freno era totalmente di competenza di uno stabilimento situato in Messico.

L'obiettivo dell'azienda era quello di sfruttare le competenze teoriche e tecniche di alto livello e di aumentare l'efficienza dei processi produttivi.

## *FCA*

Finora abbiamo analizzato il fenomeno del reshoring dal punto di vista di due imprese italiane che producono componentistica e che dunque si interfacciano principalmente con case automobilistiche vendendo raramente al consumatore finale.

In questo paragrafo, invece, ci concentreremo sull'analisi delle politiche di rimpatrio della FCA. Come già citato precedentemente FCA è una azienda italo-statunitense nata dalla fusione di FIAT e Chrysler nel 2014. Nel 2021 fondendosi con la Group PSA ha dato vita ad una nuova holding chiamata Stellantis.

Essendo nata da una fusione tra una società italiana e una statunitense, il fenomeno del reshoring è un po' controverso perché sono coinvolti due Paesi di origine.

Dal punto di vista americano, il tema del reshoring nell'industria automobilistica è stato centrale nella politica di Trump che già prima del suo insediamento alla Casa Bianca minacciò di alzare i

dazi doganali alle importazioni delle automobili (andando contro al NAFTA<sup>17</sup>), spingendo così le case automobilistiche a riportare negli Stati Uniti gli impianti produttivi.

Le minacce di Trump funzionarono fin da subito. FCA decise di riportare a Detroit la produzione della Jeep (precedentemente prodotta in Messico) andando a creare 2 mila nuovi posti di lavoro.

Per quanto riguarda l'Italia, nel 2019, FCA decise di investire nel territorio italiano aprendo uno stabilimento per la produzione di motori elettrici. Questo caso non è del tutto uguale a quelli esaminati precedentemente in questo elaborato perché non c'è un vero e proprio spostamento produttivo da un Paese ad un altro; però, può essere comunque trattato come un fenomeno di reshoring, poiché, FCA ha deciso di investire un enorme quantità di capitale in Italia, anziché importare da altri Paesi. L'obiettivo aziendale era quello di sfruttare le competenze italiane in tema di elettrico promuovendo la produzione locale.

---

<sup>17</sup> NAFTA è un acronimo che sta per North American Free Trade Agreement ed è un accordo tra Canada, Stati Uniti e Messico per favorire il libero scambio tra questi Stati.



## BIBLIOGRAFIA

FRATOCCHI L. et al., UniClub MoRe BackReshoring, 2014: Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche

A.T. KEARNEY, 2015: U.S. Reshoring: Over before it began?

ALBERTONI G., Logistica Efficiente: Nuove tendenze, il fenomeno del reshoring

CASALI A., Digital4SupplyChain, 2022: Reshoring, Nearshoring e Backshoring: come cambiano le scelte di delocalizzazione delle aziende italiane

AVV. BERNASCONI A. e AVV. POLLARA TINAGLIA E., Studio Previti, 2022: Il fenomeno del reshoring

DOMENIGHINI H., Il sole 24 ore, Econopoly, 2021: Reshoring, alcune ipotesi sugli effetti della pandemia

DE ROSA F., Corriere della sera, 2022: il Made in Italy torna a casa: quanto vale il reshoring fi industria e manifattura

SEVERGNINI C., Corriere TV, 2022: Reshoring, il Made in Italy torna davvero a casa

VALENTINI C., ItaliaOggi, 2022: Saliamo sul treno del reshoring

FARCHIONE N. e RAPINI N., Milano Finanza, 2021: Cluster reshoring, un nuovo modello di sviluppo territoriale per attrarre investimenti esteri

REDAZIONE, Business Weekly, 2022: Cos'è il reshoring e perché è il suo momento?

FRENZA MAXIA M. e PIGOLI ALDO, ISPI, 2022: Reshoring, l'ora della finanza

LIBERATORE F., Easyfrontier, ISPI, Global Watch speciale Geoeconomia n.133, 2023: Quale shoring per le imprese?

RICCIARDI A. et al., IPE working paper, 2015: Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese

SMID T., Atradius, 2022: Le catene globali del valore colpite da Covid e guerra

SAVI P., Bollettino della società geografica Italiana, 2019: Trasformazioni recenti della geografia della produzione: il reshoring e la sua diffusione nel contesto italiano. The Changing Geography of Manufacturing: Reshoring to Italy

SAI D., Agoravox, 2017: Offshoring e Back-rehsoring: origini e scenari evolutivi

NETTI E., Il sole 24 ore, 2016: Italia in prima linea nel reshoring

D'ACQUISTO D., intervista a CLAUDIO MARENZI, Ninja marketing, 2019: Keep calm and rehsoring: Il business della moda torna in Italia

DE BACKER K. et al., OECD Science, 2016: Reshoring: Myth or Reality?

ZANONI A., VIGNOLI M., NASSIMBENI G., SARTOR M., DI MAURO C., BARBIERI P., ANCARANI A., FRATOCCHI L., 2015: Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework

ZANONI A. UniClub MoRe-BackReshoring, 2016: Back-reshoring e Near-reshoring: motivi e conseguenze

CAPUZZO N., Shipping Italy, 2022: Reshoring e nearshoring delle produzioni verso l'Italia: un'indagine spiega quanto, come e perchè

QUAGLIARELLO G., Comunicato alla presidenza della Repubblica del 23 Ottobre 2018: Regime di aiuti e norme per favorire il rimpatrio delle imprese italiane e in favore della riqualificazione di aree industriali dismesse

FRATOCCHI L. e DI STEFANO C., 2019: Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review

BARBIERI P., FRATOCCHI L., ELIA S., BOFELLI A., SAMSON D., KALCHSCHMIDT M., 2020: What can we learn about reshoring after Covid 19?

DI LUCCHIO M., EconomyUp, 2014: Back in Italy, 10 aziende che tornano in Italia

BUSACCA B., BERTOLI G., MOLTENI L., Marketing and E-commerce, 2006: Consumatore, marca ed effetto made in: evidenza dall'Italia e dagli Stati Uniti

ELIA S. et al., Re4It, 2020: Processi di reshoring nella manifattura italiana

BETTERO A., Il Messaggero di Sant'Antonio, 2022; Il Made in Italy torna a casa

CRIVELLI G., Il sole 24 ore, 2016: Piquadro accelera sul reshoring: sempre più clienti (anche cinesi) esigono il made in Italy

KPMG Advisory, 2015: The Italian way: L'industria italiana tra reshoring e i nuovi modelli di sviluppo

BARBIERI G., Deloitte Blog, 2020: L'impatto del Covid sul automotive. Criticità e opportunità per il settore dell'auto.

DEBERNARDIS A., ANFIA, 2020: L'impatto del Covid-19 sulle aziende del settore automotive

MENSAH GORDON A. e FRANCOLA V., Il sole 24 ore, 2023: Le prospettive della competizione nell'industria dei microchip

WINKLER B. e MANZELLA P., Dossier Adapt, 2009: Il settore automobilistico tra crisi e prospettive future

MARINONI A., MORZENTI N., GIORDA G., ANFIA, Roland Berger, 2020: Il futuro del settore automotive: Sfide e opportunità per i fornitori italiani verso il 2030

CDP, EY, LUISS, 2020: L'economia italiana dalla crisi alla ricostruzione. Settore automotive Covid-19: Scenario, impatti, prospettive

PREGNOLATO E. e SALA M., ANFIA, 2021: Scenari globali dell'industria automotive



## SITOGRAFIA

BUSINESS WEEKLY: <https://businessweekly.it/>

IL SOLE 24 ORE: <https://www.ilsole24ore.com/>

MILANO FINANZA: <https://www.milanofinanza.it/>

ISPI: <https://www.ispionline.it/>

TRADIUS: <https://atradius.it/>

RESHORING ITALY, RE4IT: <https://www.reshoringitaly.it/>

INTESA: <https://www.intesa.it/>

SENATO: <https://www.senato.it/home>

IL MESSAGGERO: <https://www.ilmessaggero.it/>

FONDAZIONE PIRELLI: <https://www.fondazionepirelli.org/>

ECONOMY UP: <https://www.economyup.it/>

NINJA MARKETING: <https://www.ninjamarketing.it/>

CORRIERE COMUNICAZIONI: <https://www.corrierecomunicazioni.it/>

INDUSTRIA ITALIANA: <https://www.industriaitaliana.it/>

LOGISTICA NEWS: <https://www.logisticanews.it/>

TRECCANI: <https://www.treccani.it/>

ANFIA: <https://www.anfia.it/it/>

ITALIAOGGI: <https://www.italiaoggi.it/>

TERZO MILLENNIO, UIL: <https://terzomillennio.uil.it/>

CORRIERE DELLA SERA: <https://www.corriere.it/>

GEOPOP: <https://www.geopop.it/>

SHIPPING ITALY: <https://www.shippingitaly.it/>

SCHRODERS: <https://www.schroders.com/>

DELOITTE: <https://www2.deloitte.com/it/it.html>

AFFARI INTERNAZIONALI: <https://www.affarinternazionali.it/>