



**UNIONCAMERE  
LOMBARDIA**  
Camere di commercio lombarde

# Osservatorio economico

## La riorganizzazione delle reti di fornitura

Milano 17 luglio 2023



**Industria e artigianato**



Negli ultimi anni gli eventi eccezionali intercorsi hanno evidenziato la fragilità delle **Catene Globali del Valore** e ne hanno accelerato il processo di regionalizzazione.

Le difficoltà di approvvigionamento ed i costi di trasporto hanno portato le imprese a diversificare i propri fornitori e aumentare le scorte nei magazzini per evitare interruzioni nei processi produttivi.

Le imprese che in passato avevano localizzato la produzione all'estero, potrebbero essere spinte al rientro nel paese d'origine (**reshoring**) o nei paesi limitrofi (**nearshoring**). Accanto a questi fenomeni, già presenti nel contesto globale, si aggiunge la nuova strategia del **friendshoring**, ossia la scelta di localizzare i propri impianti in paesi amici ed affini dal punto di vista politico.

Queste strategie potrebbero favorire il settore manifatturiero lombardo nel momento in cui riuscisse ad intercettare, oltre ai flussi di reshoring, anche quelli di nearshoring e friendshoring.

## Le strategie di internazionalizzazione

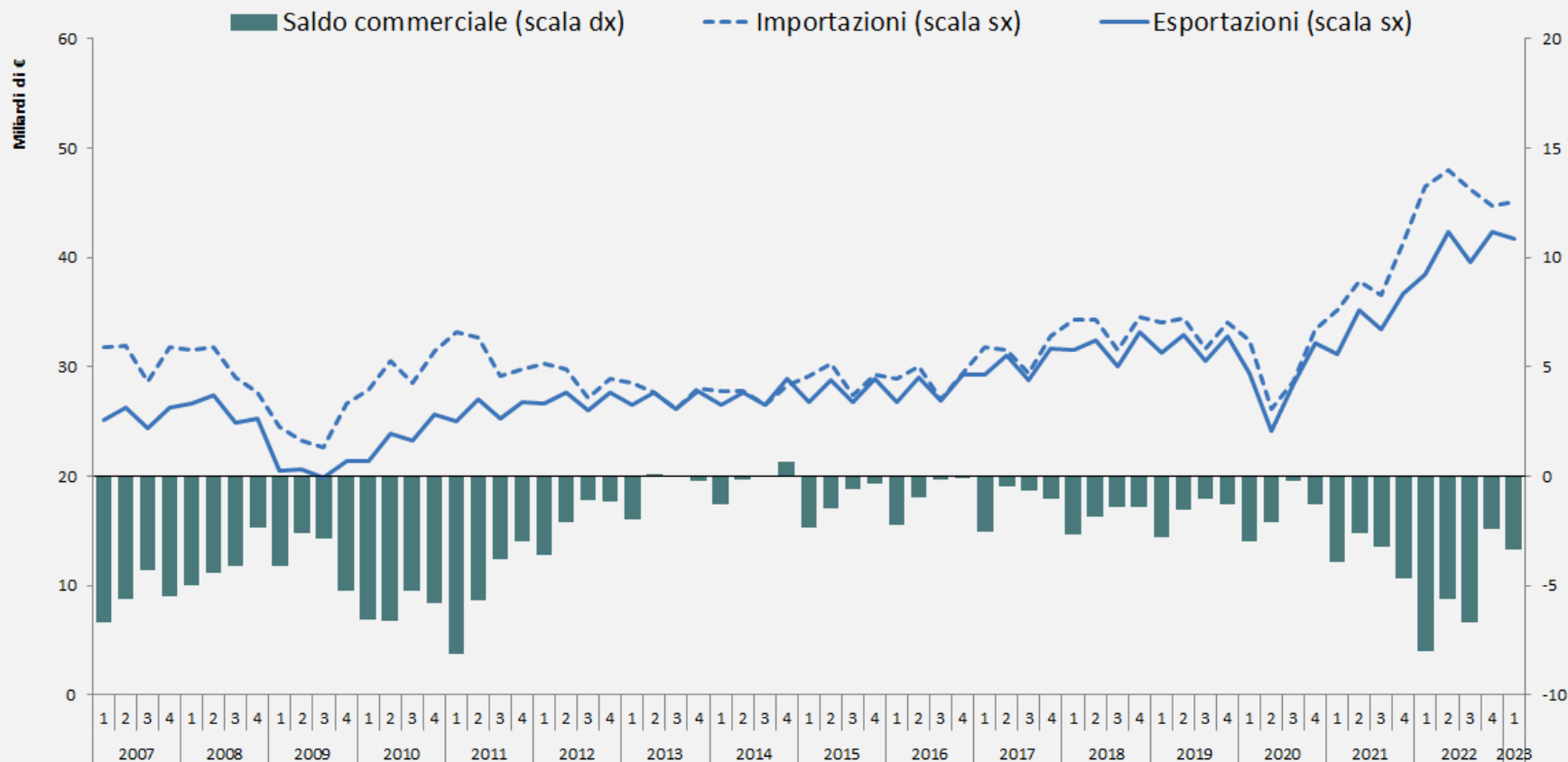
Il **77%** delle imprese intervistate dichiara di avere effettuato nell'ultimo anno (dal 1° trimestre 2022 al 1° trimestre 2023) transazioni non occasionali con l'estero, denotando una significativa propensione all'export delle imprese lombarde. Di queste il 52% hanno importato nell'ultimo anno con transazioni non occasionali e il 69% hanno esportato. Il dato è confermato anche dalla **quota del fatturato estero sul totale** che si attesta intorno al **40%** da diversi anni, con solo lievi fluttuazioni. Complessivamente nel 2022 l'export delle imprese lombarde ha raggiunto il valore di 162 miliardi di euro e le importazioni di 185 miliardi di euro.

**I principali mercati esteri di sbocco** delle imprese lombarde sono localizzati nel continente europeo (8 nella top 10), e la principale **modalità utilizzata dalle imprese lombarde per vendere i propri prodotti all'estero** è l'esportazione diretta al cliente estero finale (92% delle risposte), ma rivestono particolare importanza anche le esportazioni in regime di subfornitura (13%), la vendita all'estero tramite proprie filiali o negozi (12%), uffici di rappresentanza (8%) o filiali produttive (5%). Poco utilizzata la vendita all'estero tramite Joint Ventures o Franchising (1%).

Negli ultimi due anni il **60% delle imprese lombarde hanno riscontrato difficoltà legate all'import-export**, in particolare per ritardi nelle consegne e aumento dei costi delle spedizioni (81%).



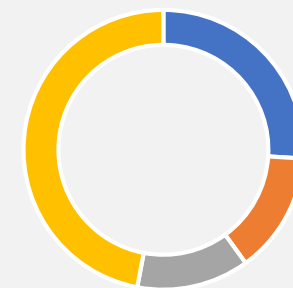
**Importazioni ed esportazioni in valore a prezzi correnti - Lombardia**  
Dati trimestrali in miliardi di euro



**Dati anno 2022**  
**Export 162 miliardi di €**  
**+19% sul 2021**

**Quota lombarda  
sull'export nazionale**  
**26%**

- Lombardia
- Emilia Romagna
- Veneto
- Altre regioni



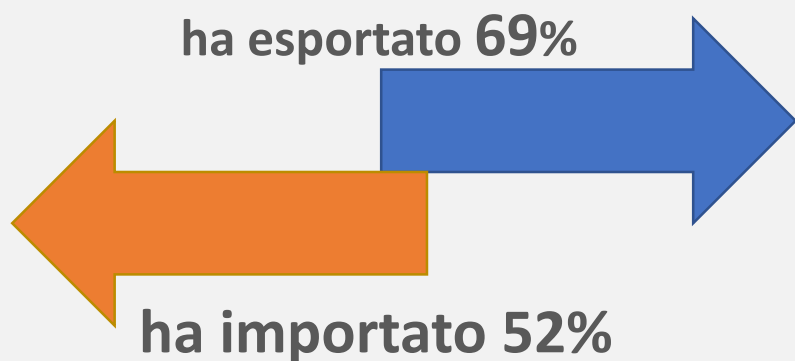
**Import 185 miliardi di €**  
**+23% sul 2021**



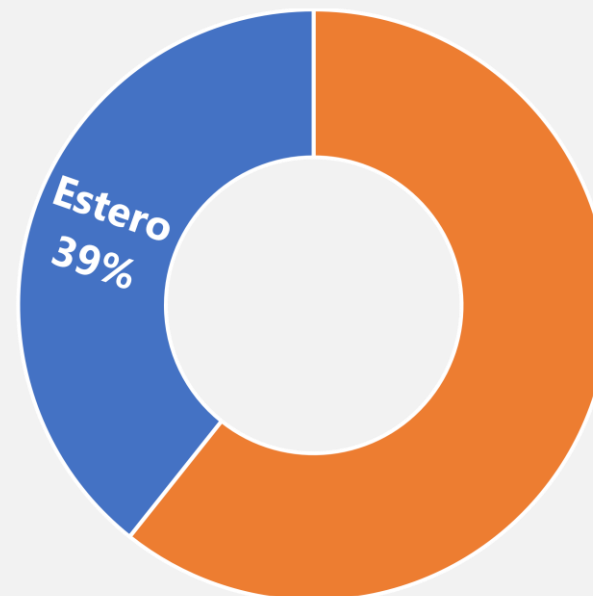
## Imprese che hanno effettuato transazioni con l'estero non occasionali nell'ultimo anno



## Imprese che hanno esportato o importato nell'ultimo anno

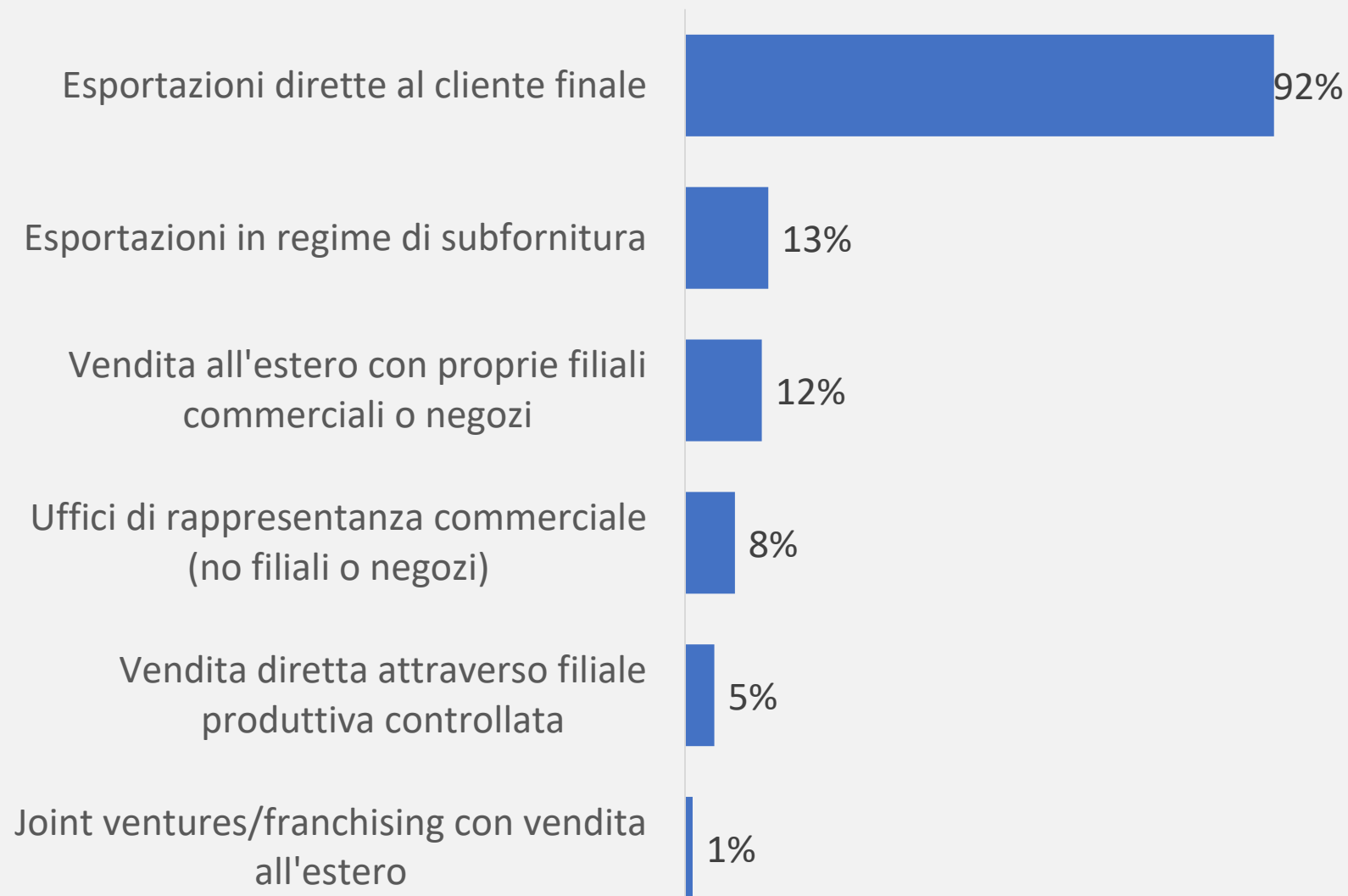


## Quota fatturato estero sul totale



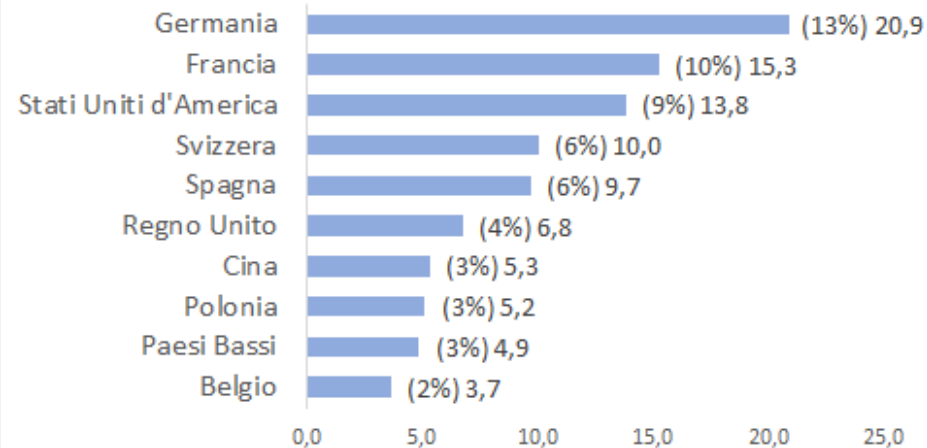


## Modalità con cui l'impresa esporta

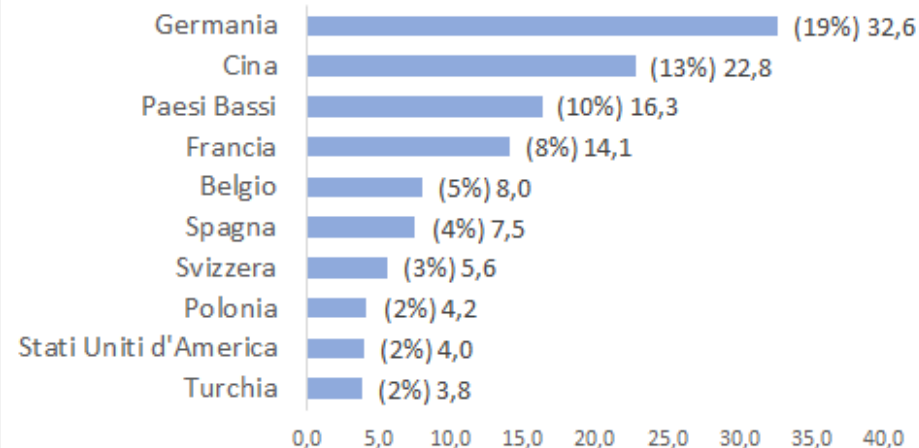


Fonte: dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale 1° trimestre 2023

### Top 10 Export - Anno 2022 (miliardi di €)



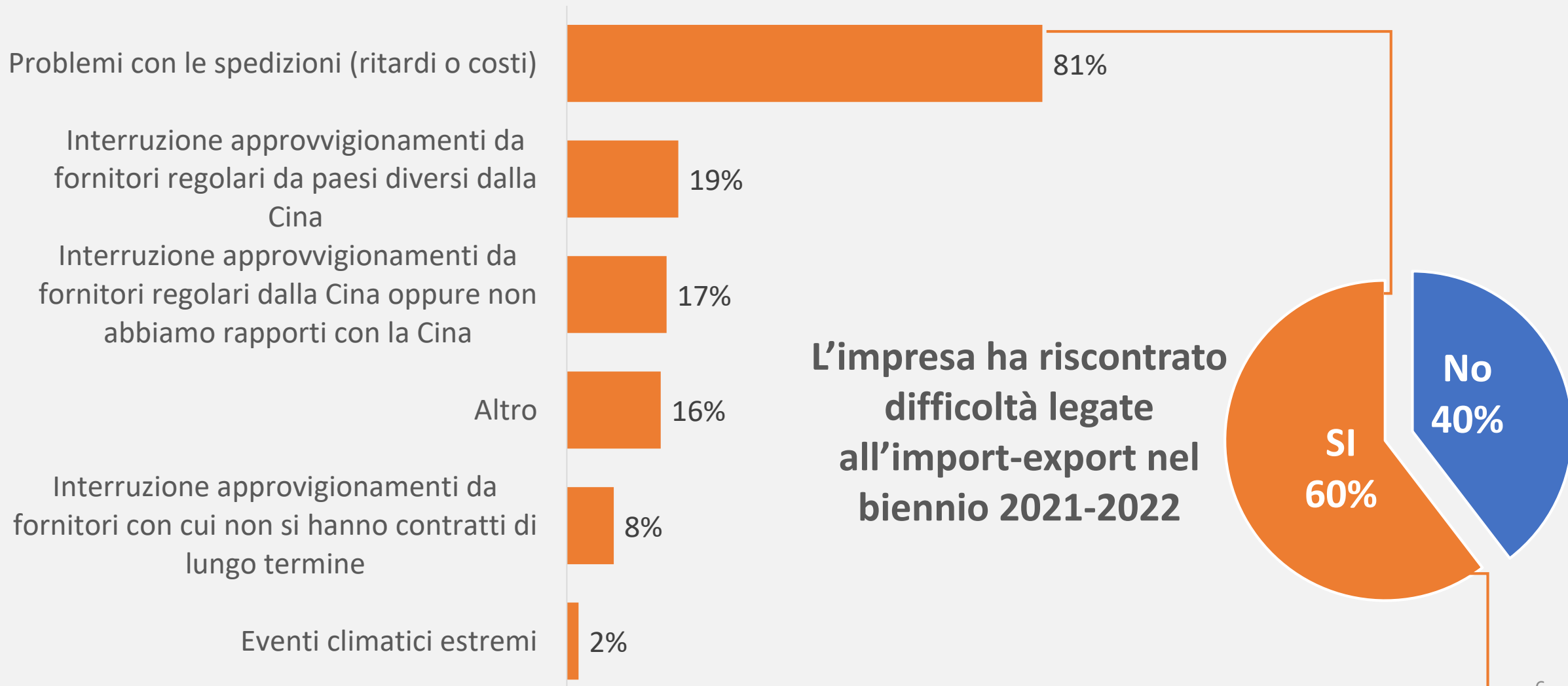
### Top 10 Import - Anno 2022 (miliardi di €)



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati ISTAT



## Difficoltà riscontrate legate all'import-export nel biennio 2021-2022 (risposta multipla)





A causa delle difficoltà riscontrate nelle catene di fornitura **il 69% degli intervistati ha diversificato le proprie forniture strategiche.**

Le azioni analizzate nell'indagine sono classificabili in 5 categorie di azioni:

### Diversificazione

- Aumentare il numero di fornitori delle stesse materie prime

### Stockpiling

- Aumentare le scorte di materie prime
- Investire in tecnologie digitali di gestione dei flussi di magazzino e spedizione per ottimizzare le scorte

### Restructuring

- Sostituire i principali fornitori di materie prime
- Sostituire alcuni fornitori stranieri con altri ritenuti più affidabili/stabili

### De-globalization /Reshoring

- Sostituire fornitori stranieri con fornitori nazionali

### Friendshoring

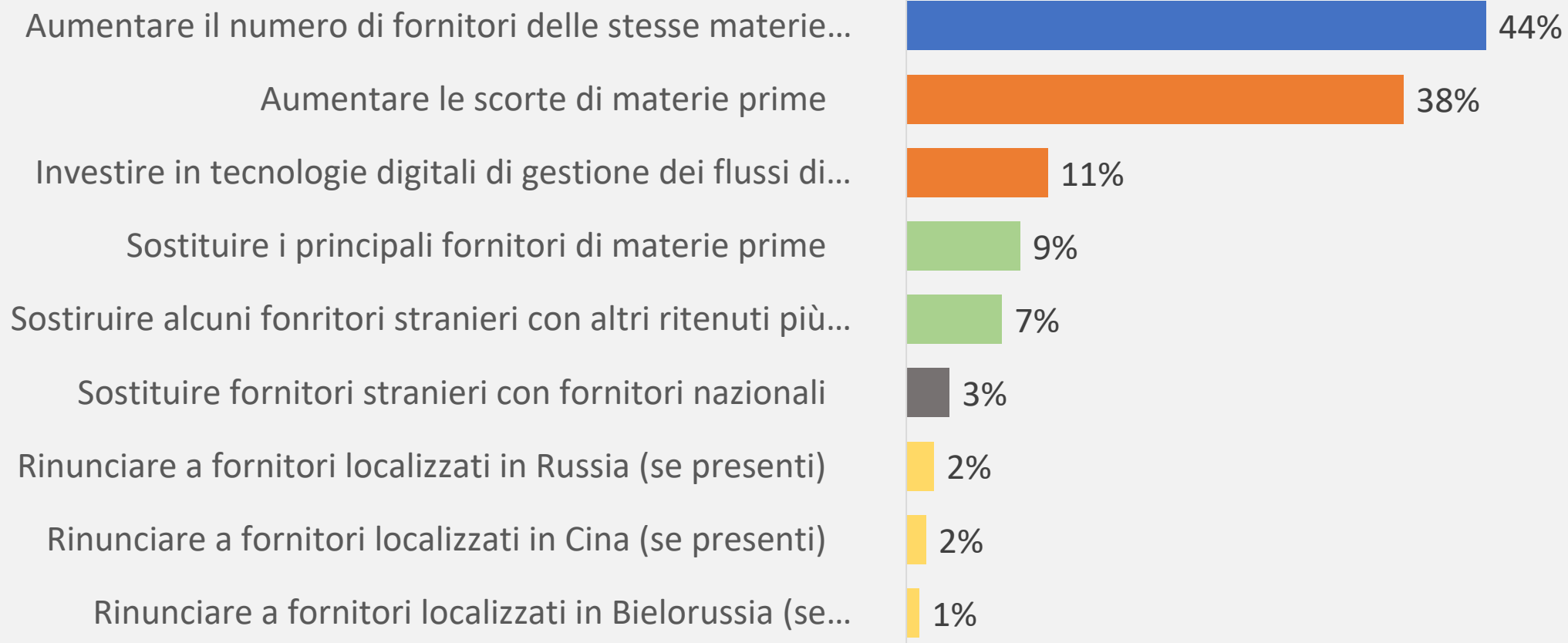
- Rinunciare a fornitori localizzati in Russia
- Rinunciare a fornitori localizzati in Cina
- Rinunciare a fornitori localizzati in Bielorussia



Le **azioni** messe in atto hanno riguardato principalmente azioni di **diversificazione** con **l'aumento del numero di fornitori** per le stesse materie prime (44%) e di **l'aumento delle scorte** (38%) e Investire in tecnologie digitali di gestione dei flussi di magazzino e spedizione (11%) Stockpiling.



### Azioni di diversificazione delle forniture messe in atto (risposta multipla)

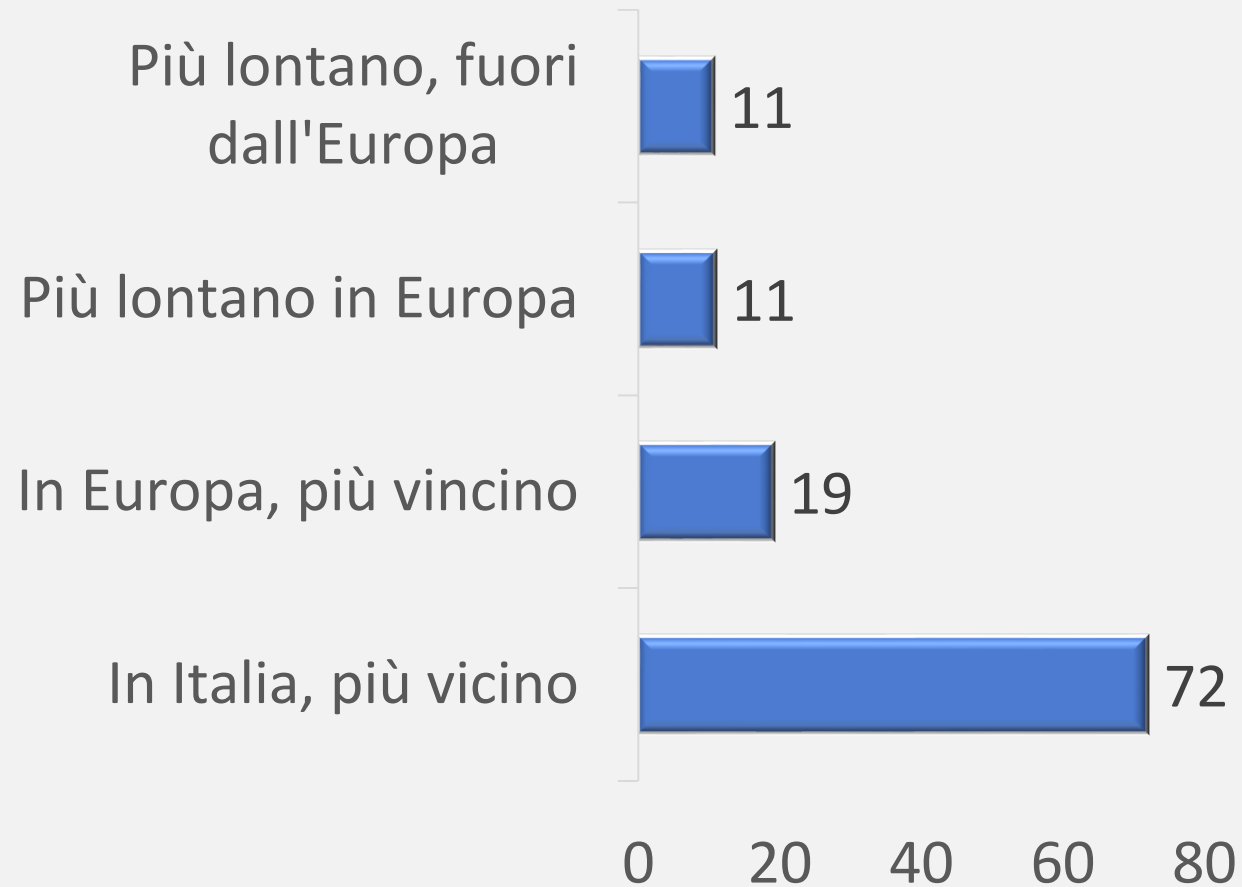






## Sostituzione dei fornitori strategici (risposta multipla)

La recente crisi delle catene di fornitura, con grandi ritardi nelle consegne e forte incremento dei costi di spedizione, può rappresentare ora un vantaggio per i fornitori italiani. Del 30% delle imprese lombarde che hanno cambiato la propria rete di fornitori, la maggior parte ha scelto di **accorciare la catena di fornitura** rivolgendosi prevalentemente a **imprese più vicine e in Italia (72%) e più vicine in Europa (19%)**. Un 11% ha scelto fornitori più lontani ma in Europa e una quota simile più lontani e fuori dall'Europa.





## Reshoring

Il fenomeno del **reshoring**, ossia il rientro in patria delle attività produttive, non è molto conosciuto dalla imprese lombarde, con ben il 39% degli intervistati che dichiarano di non conoscerlo per niente. Delle restanti il 52% ne ha sentito parlare e solo il 9% dichiara di conoscerlo bene, quindi il 61% lo conosce anche se la maggior parte solo superficialmente). La maggior parte degli intervistati che conosce il fenomeno ritiene che il reshoring riguardi prevalentemente le grandi imprese, che **non sia un fenomeno passeggero né di scarsa portata e che sia destinato ad aumentare**.

Secondo gli imprenditori intervistati **i fattori che potrebbero spingere le aziende al reshoring** sono principalmente:

- questioni geopolitiche che aumentano **il rischio paese (34%)**
- i problemi legati ai **tempi di consegna (33%)**
- problemi legati ai **costi della logistica (29%)**
- problemi di **qualità (28%)**

Nonostante tutto la maggior parte delle imprese del campione **non sta valutando il reshoring (97%)**, e solo una minima parte pensa effettivamente di riportare la produzione in Italia (2%) o più vicino alla casa madre (1%).



## Fattori che possono spingere al reshoring (risposta multipla)





I dati relativi al settore industriale manifatturiero lombardo presentati in questo rapporto derivano dall'indagine realizzata trimestralmente da Unioncamere Lombardia su quattro campioni: imprese industriali, imprese artigiane, imprese commerciali e imprese dei servizi.

Per la selezione delle aziende da intervistare è stata utilizzata la tecnica del campionamento stratificato proporzionale secondo: l'attività economica in base alla codifica ATECO 2007, la dimensione d'impresa e la provincia di appartenenza. Alcuni degli strati sono stati sovra campionati per garantire una maggiore significatività dei dati disaggregati per classe dimensionale, provincia o settore.

Per garantire il raggiungimento della numerosità campionaria fissata è stata estratta casualmente anche una lista di soggetti sostituti. Questo metodo garantisce ogni trimestre la raccolta di **1.500 interviste valide, cioè al netto delle mancate risposte, per l'indagine sulle imprese industriali.**

Le interviste vengono svolte utilizzando una tecnica mista CATI e CAWI che permette di rilevare, in tempi alquanto contenuti, più di 20 variabili quantitative e una decina di variabili qualitative. Ogni trimestre viene anche sottoposto un questionario relativo a un Focus di approfondimento su diverse tematiche che, nel 1° trimestre 2023, ha riguardato le strategie di internazionalizzazione e il fenomeno del reshoring.

L'indagine è stata svolta nel mese di aprile 2023.




<b>Reshoring</b>	Rientro nel paese d'origine delle attività produttive localizzate all'estero
<b>Nearshoring</b>	Spostamento delle attività produttive localizzate all'estero in paesi vicini al paese d'origine
<b>Friendshoring</b>	Spostamento delle attività produttive localizzate all'estero in paesi amici ed affini dal punto di vista politico





Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o spedisci una lettera a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.


Tu sei libero di:

 **Condividere** — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato

Il licenziante non può revocare questi diritti fintanto che tu rispetti i termini della licenza.  
Alle seguenti condizioni:

 **Attribuzione** — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

 **Non Commerciale** — Non puoi utilizzare il materiale per scopi commerciali.

 **Non opere derivate** — Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

**Divieto di restrizioni aggiuntive** — Non puoi applicare termini legali o misure tecnologiche che impongano ad altri soggetti dei vincoli giuridici su quanto la licenza consente loro di fare.

**Note:** non sei tenuto a rispettare i termini della licenza per quelle componenti del materiale che siano in pubblico dominio o nei casi in cui il tuo utilizzo sia consentito da una eccezione o limitazione prevista dalla legge.

Non sono fornite garanzie. La licenza può non conferirti tutte le autorizzazioni necessarie per l'utilizzo che ti prefiggi. Ad esempio, diritti di terzi come i diritti all'immagine, alla riservatezza e i diritti morali potrebbero restringere gli usi che ti prefiggi sul materiale.

Per la stesura del presente rapporto oltre ai dati rilevati per la congiuntura regionale da Unioncamere Lombardia sono stati utilizzati dati di varie fonti citate nello stesso. Il rapporto è stato chiuso con i dati disponibili al 17 luglio 2023.



**UNIONCAMERE  
LOMBARDIA**

Camere di commercio lombarde

[www.unioncamerelombardia.it](http://www.unioncamerelombardia.it)



**Industria e artigianato**