

La reindustrializzazione entra in una fase più selettiva e strategica in Europa e negli Stati Uniti

- La reindustrializzazione¹ diventa mainstream: il 73% delle grandi aziende europee e statunitensi ha una strategia già definita o in fase di sviluppo, rispetto al 59% del 2024.
- Nei prossimi tre anni, gli investimenti pianificati dovrebbero diminuire dai 4,7 trilioni di dollari del 2025 a quasi 2,5 trilioni di dollari nel 2026, segnalando una transizione verso modelli più selettivi e ad alta efficienza di capitale.
- I benefici strategici di lungo periodo superano i risparmi di breve termine: l'86% delle aziende privilegia l'accesso ai mercati e la resilienza della supply chain nelle proprie decisioni.
- L'AI è diventata un fattore chiave nell'attuazione della reindustrializzazione: l'87% delle aziende prevede di investire in AI e altre tecnologie di produzione avanzate per contribuire a ridurre i costi legati alla reindustrializzazione.

Milano, 29 aprile 2026 – La reindustrializzazione è entrata in una fase più matura e strutturata, poiché le aziende cercano di ottenere un maggiore controllo sulle proprie dipendenze, pur mantenendo la redditività economica e la competitività. Secondo l'edizione 2026² del report *"The resurgence of manufacturing: Reindustrialization strategies in Europe and the US"* del Capgemini Research Institute, quasi tre quarti delle grandi aziende europee e statunitensi dispone già di una strategia o ne sta sviluppando una, a testimonianza di una chiara evoluzione verso modelli operativi incentrati sulla resilienza e sul controllo. Parallelamente, gli investimenti in reindustrializzazione programmati per il prossimo triennio sono calati nettamente, evidenziando un approccio più pragmatico e selettivo all'allocazione del capitale, piuttosto che una riduzione delle ambizioni. Le aziende stanno oggi ricalibrando l'assetto delle proprie attività manifatturiere e delle supply chain per limitare i rischi legati a dipendenze critiche, preservando al contempo la competitività attraverso strategie ibride che combinano produzione domestica, nearshoring e friendshoring, sempre più sostenute dall'automazione e dall'AI.

L'impatto della reindustrializzazione non è uniforme tra i settori. Il cambiamento è particolarmente evidente nei settori ad alta intensità manifatturiera e di importanza strategica, come automotive, elettronica, semiconduttori e aerospazio e difesa, dove i rischi di dipendenza, l'esposizione della supply chain e le considerazioni sull'accesso ai mercati sono particolarmente rilevanti. Questi settori stanno guidando la transizione da modelli di espansione su larga scala verso modelli industriali più selettivi e abilitati dalla tecnologia.

"In un contesto di crescente incertezza geopolitica ed economica, la reindustrializzazione sta entrando in una fase più matura, chiaramente orientata alla resilienza, alla sovranità e alla competitività di lungo periodo", ha dichiarato Roberto Del Boca, Managing Director di Capgemini Engineering in Italia. "Oggi le strategie di reindustrializzazione più avanzate mirano a costruire ecosistemi regionali equilibrati e supportati dalla tecnologia, in grado di ridurre i rischi legati alle dipendenze critiche, affiancati da un approccio pragmatico agli investimenti che favorisca modelli più flessibili ed efficienti sotto il profilo del capitale. Ora che gli obiettivi sono chiari, il successo dipenderà dalla loro realizzazione: sarà fondamentale basare le decisioni sul valore di lungo periodo e costruire solide fondamenta digitali e di competenze per una crescita industriale duratura".

¹ Reindustrializzazione secondo la definizione contenuta nel report: riorganizzazione delle supply chain globali e delle capacità produttive, spesso con l'obiettivo di avvicinarle ai mercati interni.

² L'indagine globale è stata condotta tra gennaio e febbraio 2026. I risultati sono stati validati attraverso un'approfondita analisi secondaria, che ha preso in considerazione i dati disponibili fino al 26 marzo 2026; eventuali modifiche successive potrebbero non essere state riportate.



L'evoluzione delle strategie sta portando alla definizione di percorsi regionali diversificati

L'indagine del 2026 evidenzia come le aziende stiano sempre più adottando approcci ibridi e diversificati alla reindustrializzazione, adattati ai contesti regionali, anziché convergere verso un unico modello. Un esempio significativo è rappresentato dalla diffusione del friendshoring nell'Europa continentale, citato dal 64% delle aziende, che segnala un chiaro orientamento verso supply chain e produzioni basate su paesi alleati per gestire le dipendenze strategiche.

Negli Stati Uniti si registra un'accelerazione delle attività di reshoring, con quasi la metà delle aziende (48%) che dichiara di aver effettuato investimenti, rispetto al 30% del 2025, mentre il 42% continua a investire nel nearshoring. In Europa, invece, il nearshoring è in calo rispetto al 2025 (dal 55% al 39%), mentre il reshoring cresce più moderatamente (dal 34% al 42%), riflettendo le pressioni strutturali sui costi e la complessità normativa.

Secondo il report, mentre le aziende statunitensi ed europee stanno ridimensionando la loro presenza in Cina, stanno rafforzando quella in India, seguita a breve distanza da Vietnam, Messico e Canada, evidenziando una più ampia riconfigurazione delle supply chain globali verso ecosistemi più diversificati. Gli Stati Uniti stanno inoltre attirando maggiori investimenti esteri: una larga maggioranza (quasi l'85%) delle aziende europee investe nella manifattura statunitense per beneficiare dell'accesso diretto al mercato e gestire le politiche commerciali. Allo stesso tempo, circa due terzi delle aziende (64%) prevedono di mantenere o aumentare gli investimenti in Cina nei prossimi tre anni, a dimostrazione di un approccio pragmatico e bilanciato nella gestione delle operazioni e delle supply chain.

Gli investimenti selettivi e il valore a lungo termine prevalgono rispetto alla crescita basata sull'espansione

Secondo il report, le aziende attive in settori non critici stanno privilegiando soluzioni più flessibili per separare l'accesso alla capacità produttiva dal possesso diretto degli asset e dagli investimenti greenfield. Per mantenere il controllo strategico limitando al contempo l'intensità di capitale, si stanno diffondendo modelli come impianti multiprodotto, partnership di produzione in outsourcing e infrastrutture condivise.

Il report evidenzia inoltre che le decisioni sulla reindustrializzazione vengono sempre più valutate secondo una logica economica più ampia e integrata. La maggioranza delle aziende ritiene che la resilienza della supply chain giustifichi queste scelte, con aspettative di crescita dei ricavi nei prossimi tre anni. Quasi otto aziende su dieci prevedono che le economie di scala contribuiranno a ridurre i costi unitari nel tempo, confermando un orientamento verso il valore strategico di lungo periodo piuttosto che verso il risparmio immediato.

La tecnologia, in particolare l'AI, come fattore abilitante

La tecnologia gioca un ruolo sempre più centrale nel garantire un'efficace attuazione della reindustrializzazione. Il report evidenzia che una larga maggioranza delle aziende (87%) prevede di investire in tecnologie di produzione avanzate, tra cui intelligenza artificiale, automazione e digital twin, per compensare i maggiori costi di produzione nei mercati di destinazione.

L'intelligenza artificiale, inclusa quella generativa e agentica, è considerata essenziale per aumentare l'efficienza. Gli ambiti applicativi più critici riguardano la pianificazione e l'ottimizzazione della produzione, la modellazione dei rischi nella supply chain e la selezione delle localizzazioni produttive, dove l'AI consente decisioni industriali più rapide e informate.

Tuttavia, la carenza di talenti rappresenta ancora un ostacolo comune alla scalabilità della reindustrializzazione, soprattutto per quanto riguarda competenze in ingegneria manifatturiera avanzata, automazione, intelligenza artificiale e tecnologie digitali. Ciò rafforza la necessità di allineare gli investimenti tecnologici con strategie di sviluppo e trasformazione del personale.

Metodologia di ricerca

Tra il 2 gennaio e il 3 febbraio 2026, il Capgemini Research Institute ha intervistato 1.208 dirigenti di aziende con ricavi annuali superiori a 1 miliardo di dollari (o 500 milioni per il settore difesa), operanti negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Europa continentale (Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, paesi nordici e Spagna). Le aziende coinvolte appartengono a 13 settori chiave. Gli intervistati ricoprono ruoli dirigenziali e operano in diverse funzioni aziendali, tecnologiche e produttive. Oltre al sondaggio, sono state condotte interviste con dirigenti ed esperti di supply chain e manifattura di grandi aziende globali.



I risultati sono stati validati attraverso un'ampia analisi secondaria, con dati aggiornati al 26 marzo 2026; eventuali sviluppi successivi potrebbero non essere inclusi.

Definizioni dei principali termini utilizzati nel report:

- **Friendshoring:** trasferimento di parte della produzione, dei fornitori o dei servizi verso paesi alleati dal punto di vista geopolitico o commerciale rispetto al paese d'origine dell'azienda.
- **Nearshoring:** trasferimento di parte della produzione, dei fornitori o dei servizi verso paesi geograficamente vicini.
- **Reshoring:** rientro nel paese d'origine di parte della produzione, dei fornitori o dei servizi.

Capgemini

Capgemini è un partner globale per la trasformazione tecnologica e di business delle aziende, che sfrutta la potenza dell'AI per offrire valore ai propri clienti. Immaginiamo il futuro delle organizzazioni e lo trasformiamo in realtà grazie all'AI, alla tecnologia e alle persone. Forti di quasi 60 anni di esperienza, siamo un gruppo responsabile e diversificato di oltre 420.000 persone presente in più di 50 paesi nel mondo. Forniamo servizi e soluzioni end-to-end grazie alla nostra profonda esperienza settoriale e a un solido ecosistema di partner, facendo leva sulle nostre competenze in ambito di strategia, tecnologia, progettazione, ingegneria e gestione operativa. Nel 2025 il Gruppo ha registrato ricavi complessivi pari a 22,5 miliardi di euro.

Make it real | www.capgemini.com

Capgemini Research Institute

Il Capgemini Research Institute è il think-tank interno di Capgemini dedicato a tutto ciò che è digitale. L'istituto pubblica lavori di ricerca in merito all'impatto delle tecnologie digitali sulle grandi aziende tradizionali. Il team fa leva sul network mondiale di esperti Capgemini e lavora a stretto contatto con partner accademici e tecnologici. L'istituto dispone di centri di ricerca dedicati in India, Singapore, nel Regno Unito e negli Stati Uniti ed è stato nominato per sei volte consecutive il migliore al mondo per la qualità dei suoi studi da una giuria di analisti indipendenti: un primato nel settore.

Per saperne di più consultare il sito: <https://www.capgemini.com/researchinstitute/>