

Dipartimento di Impresa e management

*Cattedra di Economia e gestione delle imprese
internazionali*

**Il back-reshoring.
Panorama internazionale e un'indagine empirica.**

Relatore

Prof. Matteo De Angelis

Candidato

Giorgia Paolucci

Matr. 666611

Correlatore

Prof. Roberto Dandi

Anno accademico

2015/2016

INDICE

<u>Introduzione</u>	3
<u>Capitolo I: Le GVC e la pratica dell’off-shoring.</u>	
1.1. Lo scenario di riferimento ...	6
1.2. Le global value chain.....	8
1.2.1. Il concetto di catena del valore.....	9
1.2.2. Le caratteristiche delle GVC	10
1.2.3. La portata del fenomeno.....	12
1.3. La pratica dell’offshoring	13
1.3.1. Una definizione teorica.....	15
1.3.2. I drivers	19
1.3.3. Le dimensioni	24
1.4. Elementi di discontinuità	28
<u>Capitolo II: Un nuovo trend: il back-reshoring.</u>	
2.1. Nuove evidenze delle GVC.....	30
2.2. Dimensioni e geografia del back-reshoring	32
2.3. Lo stato dell’arte della letteratura	37
2.3.1. Una definizione controversa.....	37
2.3.2. Le possibili configurazioni del back-reshoring.....	40
2.3.3. Questioni di natura problematica e futuro della ricerca.....	43
2.4. I driver delle scelte di back-reshoring	44
2.4.1. Cost-related driver	45
2.4.2. Location – related driver.....	51
2.4.3. Strategy – related driver	53
<u>Capitolo III: Back-reshoring. Un’opportunità da sfruttare</u>	
3.1. I introduzione al capitolo	57
3.2. La peculiarità del caso italiano	57
3.2.1. La geografia e le dimensioni del back-reshoring italiano.....	61
3.2.2. I settori coinvolti	63
3.2.3. Le motivazioni	65
3.3. Il potenziale del bck-reshoring per il nostro paese.....	67
3.3.1. Un’indagine empirica	67
3.3.2. Il valore del manifatturiero nel sistema economico italiano.....	71

3.4. Le best-practice internazionali.....	77
3.4.1. Il caso U.S.A.	78
3.4.2. Il caso U.K.	85
3.5. Intervista al professor Fratocchi	91
3.6. Le politiche italiane.....	94
3.7. Alcune indicazioni di policy	98
<u>Bibliografia</u>	108
<u>Sitografia</u>	115

I n t r o d u z i o n e .

..“Marty devi tornare indietro con me”

“Ma indietro dove?”

“Indietro ... nel futuro !”

L'attore Christopher Lloyd in “Ritorno al Futuro”
di Robert Zemeckis - 1985

I progressi nelle tecnologie del trasporto e della comunicazione cui abbiamo assistito nell'ultimo secolo hanno determinato la dissoluzione delle dimensioni di spazio e tempo, concretizzando perciò la tesi, che un tempo potrebbe esser stata definita avveniristica, del cosiddetto “villaggio globale” teorizzato da Marshall McLuhan. L'interconnessione e dipendenza di culture, politiche, consumi e conoscenze che ne è generata a livello planetario è ben nota con il termine di globalizzazione. E' questo lo scenario di riferimento, individuato dalle coordinate di “convergenza” e “trasferibilità”, entro il quale si colloca la mobilità internazionale delle imprese, che procede e avanza di pari passo con la globalizzazione, che ne costituisce al contempo presupposto ed ulteriore slancio. Con l'intensificarsi delle relazioni commerciali su scala mondiale che nel tempo ha avuto luogo, nuove opportunità operative e di mercati si sono profilate, stimolando ulteriormente la mobilità globale delle aziende: intere produzioni sono state trasferite da Paesi sviluppati e di consolidata industrializzazione verso altri in via di sviluppo, presentando questi evidenti vantaggi in termini di costi. Le scelte di delocalizzazione hanno così determinato la trasformazione di un significativo numero di interi settori produttivi, rendendoli da nazionali a globali. Si tratta del fenomeno, ormai consolidata pratica, dell'offshoring.

Globalizzazione, internazionalizzazione e delocalizzazione delle attività d'impresa, sono tutti manifestazioni e processi che hanno rappresentato, per rifarci alla citazione in esergo, una sorta di “futuro” d'elezione, una prospettiva che sembrava potesse rappresentare, proiettata nel tempo, la naturale ed inevitabile evoluzione del corso degli eventi.

Le imprese che hanno ricorso massicciamente alle delocalizzazioni produttive nella spasmodica e continua ricerca di accesso a fattori produttivi a basso costo, primo tra tutti il lavoro, hanno tuttavia trascurato, soprattutto in determinati contesti e settori, che la fonte del proprio vantaggio competitivo non è da ricercarsi al loro interno, quanto piuttosto trae origine da fattori esogeni, dipendenti dal contesto entro il quale esse operano. E' legata al proprio Paese d'origine, alle filiere produttive specializzate e alle sinergie che possono crearsi tra i soggetti che in esse operano, a capacità e skills

che non sono uguali in tutto il mondo o replicabili ovunque tout court, ma che sono piuttosto generate da tradizioni e saperi tramandati nel tempo, conoscenze stratificate che si autoalimentano ed accrescono nel contesto entro il quale esse nascono, e questo è tanto più vero in un paese come il nostro. Le delocalizzazioni produttive hanno peraltro causato, con effetto domino, delle ripercussioni rapidamente riscontrabili nei paesi d'origine: riduzione di attività e capacità produttiva, un peggioramento delle quote di esportazioni, una riduzione dei ritmi di crescita e dei livelli occupazionali. Ma c'è un effetto ulteriore, peggiore perché di più tarda manifestazione e di più difficile recupero, che è la perdita di know-how, del bagaglio di saperi, tradizioni e competenze specialistiche detenuti da un capitale umano che al saldo del processo delocalizzativo si è scoperto immiserito. E nel contesto dei processi produttivi, in particolare del nostro Paese, una volta venuti meno sistemi cognitivi ed esperienziali risulta difficile riavvolgere il nastro e recuperare quanto si è perduto.

E' questo il contesto, nazionale ed internazionale, entro il quale si è affacciata, con i caratteri propri del cambiamento, una nuova tendenza che negli ultimi anni ha catturato l'attenzione del mondo accademico, delle istituzioni, di ricercatori, società di consulenza e organizzazioni internazionali. E' il fenomeno del back-reshoring, ovvero il rientro nel paese d'origine di quelle produzioni precedentemente delocalizzate all'estero.

Esaurito in parte il loro slancio, le pratiche delocalizzative, che sembravano delineare un futuro di vantaggi competitivi per le imprese, sono così diventate un probabile "passato". Per tornare al paradosso rappresentato nella nostra citazione in esergo possiamo affermare che ad oggi il futuro prevede la coesistenza e il progresso di entrambi i processi menzionati: un succedersi di ritorni e partenze produttive, opportunità che si integrano a vicenda non essendo mutualmente esclusive. Nel futuro delle scelte di localizzazione quindi sussiste qualcosa che sembrava ormai appartenere al solo passato, ossia la localizzazione delle produzioni nei propri paesi d'origine e con essa rimpatrio delle produzioni e recupero di complessi cognitivi tradizionali.

E' quella del back-reshoring una pratica motivata da diverse e complesse ragioni, che sono sia di ordine ambientale, riconducibili al cambiamento di alcune dinamiche economiche e sociali a livello globale od a particolari politiche istituzionali, sia, e questa riguarda più da vicino la realtà del nostro Paese, afferente nuove consapevolezze circa le proprie fonti di vantaggio competitivo. Il perché questo nuovo fenomeno meriti di esser analizzato con attenzione e non trascurato, e soprattutto quali potrebbero essere le implicazioni che questo può avere a livello sistemico, è uno dei focus che il presente elaborato si è prefissato di conseguire.

Lo svolgimento è stato delineato attraverso un'analisi, affrontata nel primo capitolo, sulla nascita e diffusione delle GVC e del fenomeno dell'offshoring, dei mutamenti nel contesto globale che li hanno resi possibili e delle motivazioni che per decenni hanno spinto le imprese di tutti i paesi occidentali di più antica tradizione industriale a delocalizzare alcune delle attività della propria catena del valore in aree geograficamente, e culturalmente, distanti. Questa analisi ha costituito la necessaria premessa allo studio del fenomeno del rimpatrio produttivo, oggetto dell'elaborato, in quanto i due processi, offshoring e back-reshoring, risultano strettamente connessi, essendo il primo presupposto concreto, e dunque anche teorico, del secondo, che quindi non può essere valutato appieno senza aver prima adeguatamente analizzato l'altro.

Nel secondo capitolo si è passati al vero oggetto d'analisi dell'elaborato: il reshoring, affrontandone la trattazione sotto il profilo quantitativo, studiandone geografia e dimensioni, teorico, tentando di evidenziarne i tratti e profili caratterizzanti, ed infine qualitativo, cercando di reperire le ragioni che stanno alla base della scelta localizzativa, e poi classificandole secondo criteri quali i costi, l'influenza dei fattori ambientali e di contesto, i drivers sottostanti e le motivazioni strategiche. Comprendere le ragioni del fenomeno reshoring è particolarmente rilevante perché costituisce un buon punto di partenza, sia per una sua più corretta interpretazione, ma soprattutto per indirizzarne eventuali politiche a supporto.

Infine, nel terzo capitolo si è cercato di individuare e stimare i potenziali benefici che l'Italia potrebbe ricavare dall'incentivazione del fenomeno. Per svolgere tale compito si è proceduto, attraverso un'indagine empirica, a stimare il numero di imprese che potrebbero "rientrare" con i loro processi produttivi nel nostro Paese. Inoltre, per una rappresentazione quanto più completa dei possibili effetti positivi, si è anche contestualizzato il back-reshoring nel comparto dal quale esso proviene, ossia il manifatturiero, e il ruolo fondamentale di motore della crescita che esso riveste nel nostro sistema produttivo ed economico.

CAPITOLO 1

Le GVC e la pratica dell'offshoring.

1.1. Lo scenario di riferimento.

Gli attuali scenari geopolitici sono caratterizzati da rapporti di interdipendenza e reciproca contaminazione di economie, politiche e culture locali. Questo, storicamente, è stato reso possibile dall'abbattimento delle barriere non solo al commercio e agli scambi, ma anche e soprattutto di quelle alla comunicazione, che ha fatto sì che eventi che avvengono su scala locale vengano influenzati da avvenimenti che, spazialmente, si verificano a migliaia di chilometri di distanza. Si tratta, in ultima istanza, del risultato del processo di globalizzazione che tutti ben conosciamo. Processo che procede di pari passo con l'internazionalizzazione economica, della quale costituisce al contempo presupposto ed ulteriore slancio, processi che si autoalimentano e che costituiscono il motore della sempre crescente integrazione non solo di economie, ma anche di cultura, istituzioni politiche e legislazione. E' questo lo scenario di riferimento all'interno del quale la mobilità internazionale delle imprese si colloca, e che deve esser visto come riflesso del processo di globalizzazione.

Grazie ai progressi cui abbiamo assistito nell'ultimo secolo nel campo delle tecnologie del trasporto e della comunicazione, questo scenario di fronte al quale ci troviamo è completamente diverso da quello delle epoche premoderne, in cui spazio e tempo coincidevano. Con la disgregazione di queste variabili la tesi, che un tempo potrebbe esser stata definita avveniristica, del cosiddetto "villaggio globale"¹ teorizzato da Marshall McLuhan² assume concretezza. Questo grazie anche a quei fattori di omogeneizzazione a livello internazionale, che il giapponese Kenichi Ohmae (2000) individua nella lingua inglese quale idioma delle transazioni e comunicazioni globali, nel dollaro quale valuta usata nelle transazioni internazionali, in internet e nelle moderne tecnologie ICT, nei sistemi di pagamento internazionale e nei global express carriers³. Sono questi, in ultima analisi, i presupposti in base ai quali l'economia mondiale si evolve, secondo profili di integrazione ed interdipendenza al contempo profondi e stratificati, multidimensionali.

¹ Con questo ossimoro il sociologo rappresenta l'integrazione di paesi e popoli a livello planetario determinata dall'avvento dei nuovi media, dal progresso tecnologico nel campo dei trasporti con la conseguente riduzione dei loro costi, dal superamento di barriere artificiali ai flussi delle merci, allo scambio di servizi, alla circolazione dei capitali.

² "The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man", M. McLuhan, University of Toronto Press, 1962.

³ "Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi", V. Nanut e A. Tracogna, Sinergie n. 60, 2003.

Molteplici osservatori e studiosi concordano nell'individuare tra gli accadimenti alla base di questi processi l'internazionalizzazione delle imprese, ed in particolare la diffusione delle cosiddette catene globali del valore. Queste trovano origine nella frammentazione dei processi posti in essere dalle imprese, primi tra tutti l'attività produttiva, che ha assunto proporzioni tali che ormai un sempre crescente numero di beni e servizi è realizzato su scala internazionale, coinvolgendo nelle diverse fasi della sua produzione molteplici imprese allocate nelle più distanti aree geografiche.

Aspetto interessante è che, a ben vedere, l'effetto che tale frammentazione dei processi produttivi, e più in generale che la delocalizzazione geografica delle attività d'impresa, ha generato è stato anche il delinarsi del fenomeno ad essa contrario. Infatti, la dispersione a livello spaziale dei diversi soggetti della filiera produttiva ha contribuito a promuovere l'integrazione tra economie diverse, fino a originare un'articolata rete di produzione e consumi, di domanda e fornitura. L'origine storica dell'effettivo processo di internazionalizzazione economica può esser fatto risalire al secondo dopoguerra, con la nascita delle imprese nella loro versione moderna, a partire dalle multinazionali americane, e il sempre maggior coinvolgimento di scambi non solo di merci ma anche di trasferimento di tecnologie, conoscenze e capitale finanziario. Tutto ciò ha dato avvio a quel processo il cui esito è stato il configurarsi, in ciascun paese che a questo svolgimento ha partecipato, delle moderne economie capitalistiche, tra loro profondamente integrate.

Con l'intensificarsi delle relazioni commerciali internazionali che nel tempo ha avuto luogo, nuovi scenari operativi si sono profilati, stimolando ulteriormente la mobilità globale delle aziende: intere produzioni sono state trasferite da paesi sviluppati e di consolidata industrializzazione, verso paesi in via di sviluppo che, oltre a presentare evidenti vantaggi in termini di costo del lavoro, consentono anche un'utilizzazione flessibile dello stesso. Le scelte di delocalizzazione hanno trasformato un significativo numero di interi settori produttivi, rendendoli da nazionali a globali. Sono nate, così, le GVC, quali reti globali di progettazione, produzione e distribuzione di prodotti e servizi.

Numerosi sono gli esempi che possono essere citati, alcuni tra i più famosi annoverano Nike, Ikea, Gap, Mattel. Si tratta di multinazionali che hanno completamente decentrato la propria attività produttiva affidandola a terze imprese in paesi in via di sviluppo, soprattutto appartenenti al Sud-Est Asiatico, caratterizzati da un basso costo della manodopera. Per non parlare dei cosiddetti OEM⁴, aziende che producono interamente apparecchiature e prodotti seguendo le specifiche direttive del committente che, una volta consegnatigli questi prodotti, altro non fa se non apporre il proprio marchio, e questo senza che vi sia, in nessuna delle fasi, una sua manipolazione. E' un fenomeno

⁴ La sigla sta per Original Equipment Manufacturers, letteralmente produttori di apparecchiature originali.

tipicamente legato al mondo delle ICT e dell'elettronica, che ha generato casistiche di catene globali del valore coordinate da imprese leader, che hanno delocalizzato le proprie attività produttive, continuando però a gestire attività a maggior valore aggiunto, quali in primis R&S e marketing.

Con il consolidarsi degli esiti del fenomeno della globalizzazione, e conseguente omogeneizzazione a livello planetario di culture e bisogni dei consumatori, emergono, per le imprese che le sanno sfruttare, sempre nuove opportunità. In particolare, ciò che rileva è l'ampliarsi del parco di possibili modalità e strategie attuabili al fine di presenziare i mercati esteri. Finora abbiamo dato principalmente rilievo alla delocalizzazione delle sole attività produttive, ma non è tutto qui. Emergono nuovi paradigmi di internazionalizzazione, come il global sourcing e le imprese virtuali, tutte caratterizzazioni, appunto, delle global value chain. Sono fenomeni che prendono le mosse da logiche nuove e diversificate di ricerca di vantaggi localizzativi rispetto a quelle classiche, e che portano a originali configurazioni organizzative delle imprese internazionali. La globalizzazione non segna più, come un tempo, un percorso univoco per l'internazionalizzazione, quanto piuttosto molteplici strade e alternative disponibili, tutte ugualmente attuabili⁵.

1.2. Le global value chain

Il modo in cui le attività produttive, e le attività d'impresa in generale, risultano localizzate e concentrate nelle diverse aree del mondo, altro non è che la sintesi di forze di aggregazione e spinte dissociative instabili e mutevoli. In effetti, se da un lato le imprese tendono naturalmente a localizzarsi laddove vi siano mercati potenzialmente attrattivi o dove risultino più facilmente reperibili le risorse che gli sono necessarie, dall'altro questi stessi elementi possono costituire spinte alla dispersione delle attività economiche, che potrebbero esser delocalizzate per avere accesso a fattori produttivi di costo inferiore o per sottrarsi all'elevata competizione che caratterizza determinati settori. Anche le GVC sono il risultato dell'interazione di queste forze.

In questo senso, la dispersione geografica delle attività d'impresa origina una complessa rete di legami internazionali che connette imprese di paesi diversi, e che risponde a logiche non univoche, che potremmo inserire a metà strada tra regionalizzazione e globalizzazione.

Come detto, le catene globali del valore sono il risultato dei recenti processi di internazionalizzazione dell'attività economica e della tecnologia. La trasformazione dei processi produttivi unita alla complessità anche tecnica di molteplici beni prodotti hanno determinato l'opportunità di segmentare le

⁵ *“La globalizzazione non è un destino. Mutamenti strutturali ed esperienze soggettive nell'età contemporanea”*, C. Giaccardi, M. Magatti, Laterza, Bari, 2001.

diverse attività d'impresa, e della produzione in particolare, in fasi specifiche, eseguibili da imprese diverse, spesso altamente specializzate. Nel contempo, il progresso dei sistemi di comunicazione e l'ingresso di paesi prima ai margini degli scenari economici globali, ha reso di fatto possibile la dispersione geografica di tali fasi produttive. Così, e questo è un tratto caratteristico delle GVC, molti degli attuali processi di produzione si rappresentano meglio come reti di produzione internazionale piuttosto che come filiere produttive, in quanto si tratta di articolati sistemi interconnessi, piuttosto che di una lineare sequenza di azioni produttive eseguibili. E' proprio tale complessa rete di legami a costituire l'elemento caratterizzante delle GVC, e che rende fondamentale l'importanza del controllo e del coordinamento delle attività svolte dalle diverse imprese che al loro interno operano.

1.2.1. Il concetto di catena del valore.

Per spiegare questi fenomeni, è necessario partire dal concetto di catena del valore⁶. Padre del modello è l'economista e teorico Michael Porter, che propone la catena del valore come rappresentazione grafica di quelle che sono le attività⁷ svolte da un'impresa, in ciascuna delle quali può risiedere potenzialmente una fonte di vantaggio competitivo⁸.

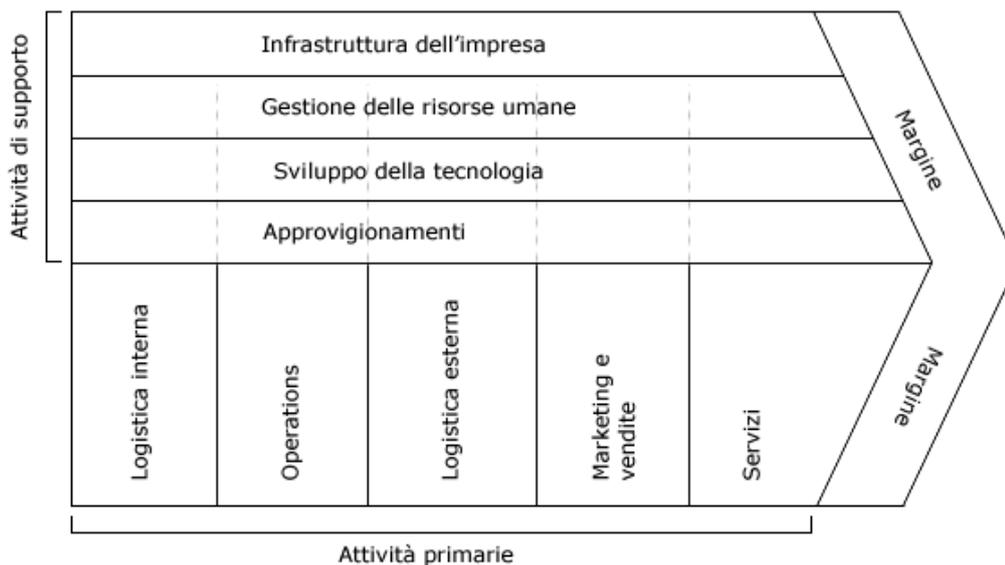


Figura 1: La catena del valore di Porter. Fonte: www.microsoft.com.

⁶ “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*”, M. Porter, Free Press, New York, 1985.

⁷ Porter distingue attività primarie, quelle cioè direttamente legate alla produzione dell'output, e di supporto, trasversali.

⁸ Si ricorda che per Porter il vantaggio competitivo nasce dal porre in essere tre tipologie di strategie: di differenziazione, di leadership di costo o di focalizzazione.

La catena del valore permette di scomporre le operazioni svolte dall'impresa e di analizzarle, sia singolarmente che in relazione alle altre, ponendo così in evidenza quelle che, in ciascuna attività, sono le potenziali opportunità di differenziazione rispetto ai concorrenti o la struttura dei costi che la caratterizza. La catena del valore della singola impresa, poi, è solo parte di quella che è la più ampia catena del valore di tutta la filiera in cui l'impresa si colloca, che va dai fornitori e arriva ai distributori e clienti.

Ecco che, in questa prospettiva, possiamo affermare che l'internazionalizzazione altro non è che il processo di disgregazione della catena del valore dell'impresa nei vari contesti geografici. In questa prospettiva inoltre l'internazionalizzazione non è solo una strategia che l'impresa può intraprendere per sfruttare e dislocare quelle proprie fonti di vantaggio competitivo all'estero, quanto piuttosto diviene essa stessa, di per se, una potenziale fonte di vantaggio competitivo. Questo in quanto permette di ampliare, per ciascuna attività svolta, il portfolio di conoscenze, competenze e fonti di potenziali vantaggi offerti dai vari contesti geografici.

1.2.2. Le caratteristiche delle GVC.

Transnazionalità dei network d'apprendimento, connotazione globale della filiera e permeabilità dei processi cognitivi ai contributi dei soggetti esterni all'impresa, primi tra tutti fornitori, distributori e concorrenti globali⁹. Questi sono solo alcune delle caratteristiche delle moderne imprese globali, caratteristiche che esprimono i profondi cambiamenti nelle modalità con le quali esse accedono a risorse, competenze e mercati che sono diffusi e dispersi a livello geografico.

Come è stato osservato da Heizer e Render: “La competizione non è più tra imprese, ma tra supply chain”¹⁰. E' come se, a fianco delle classiche forme di internazionalizzazione individuate nella letteratura, che vedono contrapposti agli antipodi strategici gli e investimenti diretti esteri ed export e inseriti tra questi le forme intermedie di coinvolgimento estero quali accordi di licensing, alleanze strategiche e joint venture, se ne aggiunga una più pervasiva e incisiva¹¹, che sfugge alle statistiche. E' l'internazionalizzazione delle filiere produttive. La value chain del nuovo millennio non è composta da relazioni che si fondano su semplici contratti di mercato, ne può dirsi reggersi sul solo esercizio del controllo da parte delle imprese che la compongono.

⁹ E' l'ottica tipica dell'open innovation, per la quale nei processi cognitivi e di sviluppo di competenze e, soprattutto, di innovazione, sono centrali gli apporti e le idee che provengono dall'esterno dei confini organizzativi.

¹⁰ Heizer e Render, 2008.

¹¹ “L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive”, E. Rullani, Sinergie, n.69, 2011.

Per capire come le GVC operano occorre adottare una prospettiva di produzione a rete¹². Questa è caratterizzata dal suo svolgersi all'interno di fitti network relazionali, che collegano soggetti dislocati geograficamente all'interno di quella che diviene così una filiera multi-localizzata. Per rete si intende l'insieme di quei rapporti che vengono a instaurarsi tra tante imprese indipendenti, collocate a più livelli della filiera produttiva e legate da rapporti stabili. A prescindere dalle dimensioni delle imprese che al loro interno operano, queste fitte reti di legami sono caratterizzate da modalità di governance e da meccanismi di coordinamento, il cui uso è caratteristica peculiare della global supply chain e della produzione a rete proprio in quanto tra i soggetti coinvolti esiste una stretta interdipendenza e, contemporaneamente, elevata specializzazione. Interdipendenza e specializzazione che fanno sì che i processi cognitivi siano comuni, cosicché risultato è il venirsi a creare di una base di conoscenza condivisa.

Si tratti di fenomeni non propriamente nuovi agli studi economici, e a questo proposito basti pensare alla sterminata lettura sui distretti industriali, ma che lo divengono nel momento in cui trovano nuova applicazione nei contesti internazionali i cui protagonisti sono imprese dislocate spazialmente. Questi fenomeni impongono un cambio di prospettiva. Al centro delle reti e delle relazioni internazionali non sono più tanto i movimenti dei singoli beni, servizi e capitali, quanto piuttosto la condivisione e sviluppo reciproco di conoscenze e competenze, che si muovono di paese in paese, di impresa in impresa, nell'ambito di relazioni reciprocamente vantaggiose e stimolanti, di processi di innovazione e apprendimento. Emerge come fondamentale il ruolo ricoperto, in questo contesto, da quello che la letteratura aziendale definisce "supply chain management", ossia di quell'insieme di metodi, strumenti e tecniche a disposizione del management per coordinare i flussi non solo logistico - produttivi, ma anche e soprattutto di informazioni e conoscenza distribuiti lungo la filiera di attività.

Volendo raccogliere le somme, appare evidente come, nel prendere decisioni di localizzazione, le imprese considerino sempre più il ruolo fondamentale giocato dalle peculiari caratteristiche degli specifici sistemi territoriali. Questo in ordine alla presenza o meno di skills specializzate, facilities per l'esportazione, caratteristiche della manodopera, elementi di politica, e in generale un qualsiasi elemento dal quale possano trarre vantaggio. Alla luce di tutte queste considerazioni, appare chiaro come le scelte strategiche in ambito localizzativo delle imprese non siano motivate solamente da quei driver classicamente individuati, quali ad esempio l'accesso al mercato di fattori, ma subentrano nuovi elementi critici e spunti decisionali, quali accesso ai mercati internazionali della conoscenza e partecipazione a cluster transnazionali di risorse e competenze.

¹² "Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo", E. Rullani, L. Romano, Etaslibri, Milano, 1998.

1.2.3. La portata del fenomeno.

La diffusione delle GVC ha fatto sì che l'attuale configurazione del sistema produttivo e di scambi a livello mondiale presenti un numero sempre maggiore di Paesi svolgenti il ruolo di centro di coordinamento per tutta una serie di fasi produttive che sono eseguite altrove. Questa organizzazione di interscambi tra luoghi di produzione basata sulle GVC produce riflessi sull'intero sistema degli scambi mondiali ed è chiaramente deducibile dai dati sul commercio internazionale.

Questa originale fattispecie di integrazione economica tra paesi fa sorgere la necessità di venire studiata e approfondita avvalendosi di dati e misurazioni diverse da quelle di cui ci si è serviti in passato. In effetti, in un contesto integrato come quello descritto, non ha senso studiare come variabili rappresentative degli scambi internazionali le sole esportazioni ed importazioni, che piuttosto dovrebbero essere integrate dai trend relativi ai flussi di investimenti diretti esteri in entrata ed uscita, dai movimenti finanziari in ambito internazionale, dal transfer di tecnologie e competenze. D'altro canto, proprio per la complessità nel pervenire ad un dato rappresentativo di sintesi, risulta problematico rendere conto del fenomeno in termini quantitativi dettagliati e precisi.

Per stimare la diffusione delle GVC potrebbe essere utilizzato l'import di intermedi quale indicatore dell'estensione delle GVC. Tuttavia questo indicatore, così come altri più rigorosi costruiti utilizzando le tavole input-output, risulta influenzato anche da effetti ciclici e dalla dinamica delle quotazioni delle commodity (che hanno un'influenza più forte sugli scambi di beni intermedi piuttosto che sul PIL). Per questo motivo, l'OCSE ne ha costruito un indicatore strutturale delle GVC, al netto di questi effetti.

Questo indicatore, è il GVC Participation Index¹³, e riflette i collegamenti tra paesi e relative imprese a monte ed a valle della catena del valore, costruendolo attraverso due indicatori. Il primo è il valore aggiunto della produzione degli input inviato a terzi paesi, che rappresenta la componente a monte, e che poi sarà trasformato dalle imprese del paese verso cui è stato spedito. Il secondo componente è rappresentato dalla parte di valore aggiunto da un'economia nella produzione dei beni e servizi che esporta, ossia il "domestic value added in export" che è una stima della percentuale di valore aggiunto.

I risultati confermano che le GVC si sono fortemente sviluppate dal 1995 al 2009 in tutti i principali paesi che partecipano al commercio mondiale¹⁴.

¹³ www.wto.org/english/resource/statistics

¹⁴ "Commercializzazione e commercio: come cambia la globalizzazione. La manifattura italiana riparte da buone basi.", Centro Studi Confindustria, Scenari Industriali, n.6, Nov. 2015.

GVC Participation Index (1995-2009)

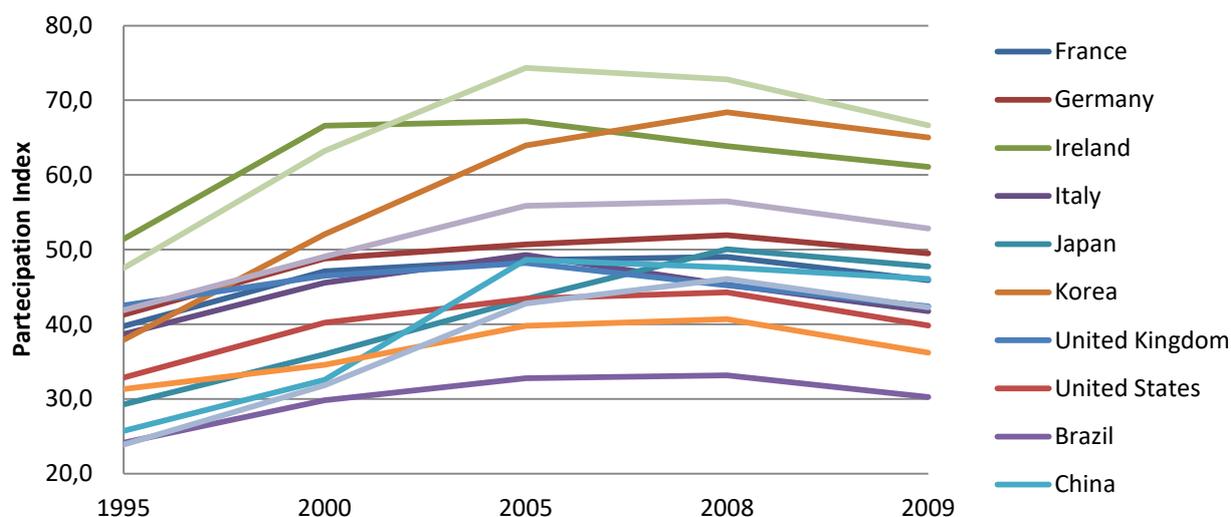


Figura 2: GVC Participation Index tra il 1995 e il 2009. Elaborazione dati OECD (<https://stats.oecd.org>).

1.3. La pratica dell'offshoring

Gli attuali scenari economici sono contraddistinti da discontinuità e dispersione nella presenza di skills, mercati di sbocco, risorse, competenze, tecnologie e capitale nelle varie località geografiche del mondo. Grazie agli elementi unificanti della globalizzazione, fattori abilitanti dell'internazionalizzazione, le imprese possono scegliere liberamente la configurazione della propria catena del valore, dislocando ciascuna attività nelle aree geografiche nelle quali si accumulano quegli elementi potenzialmente sfruttabili dal punto di vista strategico per il perseguimento del proprio vantaggio competitivo¹⁵.

Storicamente le decisioni localizzative rientrano nell'ambito della più ampia strategia dell'impresa, e vengono prese sulla base di quest'ultima. Negli ultimi decenni, in particolare a partire dagli anni '90, il paradigma dominante per le imprese è stato quello di costituire strategie produttive basate sui vantaggi di costo ricavabili dalla delocalizzazione geografica delle proprie attività, soprattutto quella produttiva. Quel che nel tempo si è riscontrato, quindi, è stato un massiccio ricorso a pratiche quali l'offshoring e l'outsourcing, in particolare di intere produzioni, soprattutto quelle a minor valore aggiunto¹⁶.

¹⁵ "Il mondo è piatto - Breve storia del ventunesimo secolo", T. L. Friedman, Mondadori, 2007.

¹⁶ "Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il paese", A. Ricciardi, P. Pastore, A. Russo, S. Tommaso, IPE Working Paper N. 5, 2015.

Le motivazioni dietro tali scelte strategiche sono state prevalentemente legate alla ricerca di minori costi o maggiore flessibilità nello svolgimento dell'attività produttiva. Motivo per cui i principali paesi destinatari di questi investimenti sono stati paesi in via di sviluppo, che offrono mercati del lavoro altamente flessibili, vantaggi in termini di costo, soprattutto con riferimento a quello di fattori produttivi quali lavoro ed energia, ma anche minori aliquote d'imposta e dazi su importazioni ed esportazioni¹⁷.

Andando a ricercare nella storia il primo caso di offshoring, questo risale al 1911, anno in cui la Ford Motor delocalizzò in Inghilterra l'assemblaggio della Ford T con la motivazione di meglio presidiare il mercato inglese e al contempo ridurre i costi di trasporto del veicolo¹⁸. Ma solo nel secondo dopoguerra il fenomeno assume dimensioni significative. Sono anni in cui le grandi multinazionali americane, per garantirsi il presidio diretto dei mercati di sbocco dei propri prodotti e al contempo per ridurre i costi, diedero avvio a un massiccio processo di delocalizzazione. Fino a quel momento la delocalizzazione riguardava attività cosiddette labour-intensive, ossia attività produttive ad alta intensità di manodopera, ed è stata motivata principalmente da logiche di riduzione dei costi. Ma negli anni '80 il fenomeno prese un taglio diverso, come detto soprattutto grazie al progresso delle moderne tecnologie dell'informazione e comunicazione, vero legante della moderna global supply chain, grazie a queste divenne possibile delocalizzare anche attività più complesse e meno standardizzate. L'inizio dell'offshoring di servizi è datato 1979, anno in cui American Express affidò il processo di conto clienti a una società indiana¹⁹. Ma si pensi anche alla pratica di delocalizzazione, sempre in India, dell'attività di customer relationship management come quella dei call centers, che prende avvio a fine anni '80 fino a divenire pratica comune nel decennio successivo. Prese così avvio una nuova ondata di offshoring, intensificatasi negli anni 90, e questa volta attività oggetto di delocalizzazione non furono più la produzione, bensì i servizi. Soprattutto servizi professionali, in particolare tecnici e amministrativi, il cui divenire oggetto di outsourcing porta come risultato il cosiddetto "trade in tasks". Tutte attività che, prima dei mutamenti apportati dalla globalizzazione e dallo sviluppo tecnologico, non potevano essere commercializzate, e dunque per lo svolgimento delle quali non era possibile affidarsi a fornitori esterni di altri paesi. Oggi anche attività ad elevato valore aggiunto, come la funzione IT e data management, sono offshored.

¹⁷ Gray et al., 2013.

¹⁸ "L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", E. Rullani, Sinergie, n.69, 2011.

¹⁹ Prima di quell'episodio le imprese indiane sviluppavano i software in territorio statunitense. "Outsourcing and Offshoring of Professional Services", M. Sako, Chapter for the Oxford Handbook of Professional Service Firms, 2014.

1.3.1. Una definizione teorica.

Occorre a questo punto mettere ordine su quelle che sono le definizioni dei fenomeni sopracitati. Outsourcing si definisce “ (...) quella particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l’enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di una collaborazione tra l’azienda che esternalizza ed un’azienda già presente sul mercato in qualità di specialista”²⁰. Si tratta, dunque, nell’ambito della scelta tra il “make or buy”²¹, di optare per l’affidarsi a terzi soggetti per la gestione dell’attività e per la fornitura.

Tale scelta viene tipicamente presa nell’ottica di una maggior focalizzazione sulle attività attinenti al proprio core business, in quanto considerate a maggior valore aggiunto, così da conseguire vantaggi dovuti alla specializzazione. Lo svolgimento di tutte le attività legate alla produzione di un determinato bene comporta per un’impresa il rischio di un elevato irrigidimento delle attività e un aumento dei costi fissi, oltre al rischio di sottoutilizzazione di determinate fasi dell’attività produttiva. Questi rischi e costi possono essere ovviati approvvigionandosi da un fornitore specializzato. Il supplier non solo è idealmente in grado di svolgere in maniera più efficiente tale attività, con conseguente abbassamento del costo di produzione e quindi del prezzo per la fornitura, ma può anche destinare investimenti specifici per lo sviluppo di determinate competenze che migliorino il livello qualitativo dell’output. Investimenti, questi, che non sempre conviene per un’impresa sostenere per attività non strategiche, estranee al proprio core business.

Dal punto di vista contrattuale la pratica dell’outsourcing presuppone di inquadrare il rapporto tra impresa (outsourcee) e fornitore (outsourcer) all’interno di uno schema definito. La relazione che si instaura, tipicamente di medio-lungo termine, prevede il coinvolgimento del fornitore all’interno dei programmi strategici dell’impresa cliente. Questo, soprattutto nei casi in cui il bene/servizio oggetto di fornitura ha una rilevanza strategica particolare per l’impresa, per la sua difficoltà di essere reperito sul mercato o per il suo standard qualitativo particolarmente elevato. Il contratto di outsourcing si differenzia dal contratto di appalto o subfornitura perché, a differenza che in quest’ultimi, l’impresa cliente non possiede i mezzi per lo svolgimento dell’attività per la quale si affida al fornitore esterno.

Per quanto concerne l’offshoring, in italiano il termine indica la dislocazione geografica dell’attività produttiva. Nella letteratura internazionale, alla quale ci si riferirà nel resto dell’elaborato, per offshoring si intende: “ (...) the process of sourcing any business function supporting domestic or

²⁰ “L’outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi”, A. M. Arcari, Economia e management n.4, 1996.

²¹ In economia per “make or buy” si intende la scelta strategica di un’impresa tra la produzione interna (make) o l’acquisto dall’esterno (buy) per l’approvvigionamento dei beni e servizi necessari per lo svolgimento della propria attività.

global operation from abroad, in particular from low-cost emerging economies, either through a wholly owned subsidiary (captive offshoring) or a third-part provider (offshore outsourcing)”²². L’offshoring è dunque, per estensione, la pratica di approvvigionamento all’estero di funzioni di business. Questo a prescindere che l’attività oggetto di delocalizzazione venga svolta direttamente dall’impresa (captive offshoring) o che venga affidata a un supplier estero specializzato (offshore outsourcing)²³. Volendo schematizzare da un punto di vista contrattuale, in una relazione di offshoring sono dunque coinvolti due soggetti: il client, o offshorer, che è l’impresa che richiede la fornitura; e il vendor, o offshoree, che è il fornitore. In caso di captive offshoring potremmo dire che i soggetti sono gli stessi, cioè il fornitore è la stessa filiale dell’impresa dislocata all’estero²⁴.

Captive offshoring e offshore outsourcing sono dunque concettualmente distinti ma, come decisioni strategiche, è necessario che vengano analizzati simultaneamente, dato che nessuna delle due opzioni può essere considerata neutrale dal punto di vista organizzativo e geografico²⁵. Per meglio comprendere quanto appena detto, possiamo rifarci alla matrice in figura.

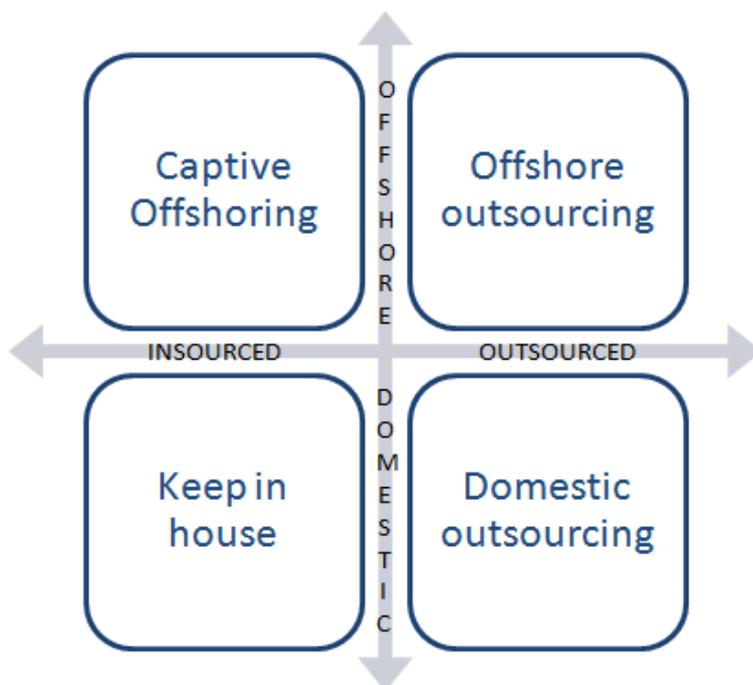


Figura 3: Le modalità di offshoring. Fonte: elaborazione personale.

²² “A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent”, S. Manning, S. Massini and A. Y. Lewin, *Academy of Management Perspectives*, vol.22, n.3, 2008.

²³ Lewin, Massini e Peeters, 2008.

²⁴ “IT Outsourcing and Offshoring Hype or Opportunity?”, A. Wolter, C. Van Laak, E. Neufeld, H. Möllenkamp, R. Minz, E. Leibrock, A. Blumstengel, 2005.

²⁵ “Outsourcing and offshoring: implications for productivity of business services”, M. Sako, *Oxford review of economic policy*, vol.22, n.4, 2013.

Come si evince dalla matrice, gli assi indicano i confini organizzativi entro i quali svolgere l'attività, che rappresenta la dimensione del controllo, e le scelte localizzative circa il dove svolgerla. Quello che otteniamo nei quadranti sono quattro possibili alternative strategiche e modalità di offshoring percorribili dall'impresa.

Tralasciando i casi in cui l'attività rimane localizzata nel paese d'origine della casa madre, a prescindere che sia svolta internamente all'impresa (keep in house) o da un fornitore esterno (domestic outsourcing), si considerino invece le alternative strategiche rappresentate nel quadrante superiore, che prevedono lo svolgimento dell'attività all'estero:

- **Captive Offshoring.** In questo caso l'attività è svolta entro i confini aziendali, in particolare da una filiale o succursale²⁶ estera. Nella fattispecie, lo svolgimento dell'attività rimane sotto il controllo diretto, legale e gestionale, della casa madre.
- **Offshore Outsourcing.** Rappresenta la situazione in cui l'impresa si rivolge per l'approvvigionamento ad un supplier straniero. Oggetto del contratto di offshoring può essere una determinata funzione, esercitata stabilmente dal fornitore (Selective Outsourcing) o momentaneamente ceduta (Transactional Outsourcing), oppure lo svolgimento di un intero processo (Total Outsourcing). Il controllo esercitabile dall'offshorer è basso, con conseguente rischio di perdita di controllo sulla qualità della fornitura e sull'uso delle tecnologie e IP rights.

In realtà esiste anche una terza alternativa, non rappresentata in figura, che è la Joint Venture Offshoring. Si configura questa casistica quando offshorer e offshoree danno congiuntamente vita a una terza entità giuridicamente indipendente, condividendo risorse, competenze, rischi ed utili. Il controllo del client sarà elevato e le imprese coinvolte potranno beneficiare delle reciproche sinergie, ma può emergere un diverso ordine di problemi. In particolare, la joint venture può risultare uno strumento di difficile gestione a causa dei possibili conflitti che possono emergere tra i soggetti coinvolti, soprattutto relativi al contrasto delle culture aziendali o sociali. Inoltre possibili divergenze negli obiettivi possono far emergere complessi problemi gestionali ed organizzativi.

Ovviamente, i vantaggi che si ricercano attraverso la delocalizzazione e gli obiettivi strategici che si intendono realizzare risulteranno fattori che incidono sulla scelta di quale tra queste modalità di offshoring intraprendere, e tra i quali esistono dei trade-off tra i quali scegliere.

²⁶ Il termine succursale (branch) indica una sede secondaria che, a differenza di una filiale (subsidiary), è un soggetto giuridico distinto dalla casa madre.

In generale, possiamo affermare che nel momento in cui l'attività da svolgere richiede risorse specializzate e competenze specifiche, o quando richiede l'utilizzo di tecnologie proprietarie protette, la decisione tenderà a privilegiare un maggior controllo interno e, quindi, tendenzialmente si opterà per il captive offshoring. Rovescio della medaglia è il rischio di incorrere in problemi di rigidità organizzativa, mancanza di flessibilità strategica, costi per il controllo delle operations interne, problemi e conseguenti costi, che aumentano al dilagarsi dei confini organizzativi e geografici dell'impresa.

Quando tali costi assumono una dimensione rilevante, così come anche nei casi in cui l'impresa non possieda le conoscenze e competenze necessarie, allora opterà per l'esternalizzazione dell'attività, e quindi per una strategia di offshore outsourcing. Alla perdita di controllo diretto sullo svolgimento dell'attività si può, in questi casi, porre rimedio costituendo alleanze strategiche e legandosi in rapporti stabili di medio-lungo periodo con i partner e suppliers, questo anche mediante l'acquisto di partecipazioni reciproche. Il fenomeno è in crescita, e la sua portata appare chiara se si pensa che, nel solo anno 2003-2004, questo tipo di contratti è aumentato dell'89%²⁷.

Al fine di un più puntuale inquadramento del fenomeno possiamo individuare, in relazione alla distanza della località geografica verso cui si destina l'attività, due sottocategorie del fenomeno dell'offshoring, quali il nearshoring e l'overseas-offshoring. La distanza geografica del paese ha ovviamente ricadute su quelli che sono i costi della delocalizzazione e le difficoltà nel coordinamento dell'attività. Per quanto concerne il fenomeno dell'overseas-offshoring, questo riguarda la delocalizzazione verso paesi geograficamente più distanti. Per tale motivo, richiede maggiori sforzi e la messa in gioco di più ingenti risorse per il controllo dell'operato delle filiali o del supplier e il coordinamento delle attività svolte.

²⁷ "Offshore Outsourcing: Current And Future Effects on American IT Industry", L. L. Pfannenstein, R. J. Tsai, Information Systems Management, 2004.

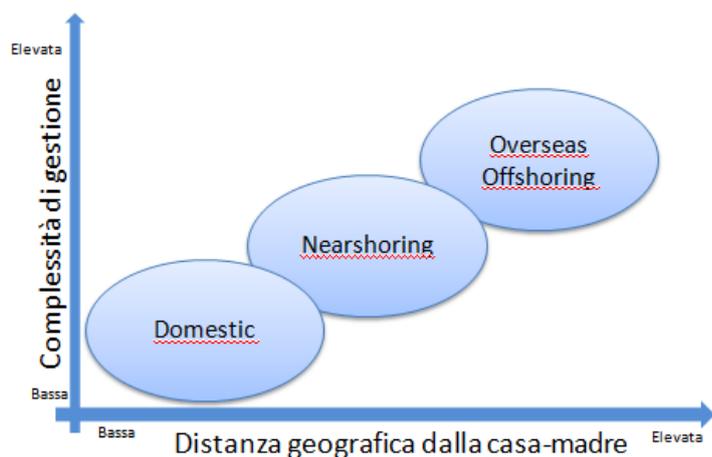


Figura 4: Grado di complessità della gestione della filiera in funzione della distanza tra i punti nei quali vengono svolte le attività. Elaborazione personale.

Il near-shoring, invece, prevede la delocalizzazione in un paese geograficamente vicino, per questo i costi della delocalizzazione sono tendenzialmente più bassi e il coordinamento dell'attività con la casa madre risulta agevolato. Data la prossimità, l'impresa può avvalersi di facilitazioni che nascono da una minor distanza non solo geografica, con conseguenti vantaggi in termini di logistica, ma tipicamente anche culturale, linguistica e temporale (time zone)²⁸. Questo agevola la comunicazione e il coordinamento delle attività. Esempio ne sono le delocalizzazioni produttive messe in atto dalle imprese americane in Messico a seguito dell'entrata in vigore del NAFTA (North American Free Trade Agreement)²⁹, l'accordo di libero scambio tra America, Canada e Messico che ha tra i suoi obiettivi il progressivo abbattimento delle barriere alla libera circolazione di merci e capitali tra i tre paesi. Fenomeno questo non solo internazionale, ma anche nostrano. Si pensi alla massiccia delocalizzazione produttiva delle imprese italiane nell'area balcanica, determinata soprattutto dal basso costo del lavoro e l'adeguata stabilità politica presenti in quest'area. Secondo stime di Unicredit, leader in Europa centro-orientale, nel 2016 sono circa 7000 le imprese italiane che hanno delocalizzato in questa area geografica alcune delle proprie attività³⁰.

1.3.2. I drivers

Ovviamente le decisioni di offshoring e, di conseguenza, quelle riguardanti il paese dove dirigersi, dipenderanno non solo dalle caratteristiche specifiche dei diversi territori, ma anche in senso più ampio dalla strategia aziendale, dalle caratteristiche dell'impresa e dagli obiettivi che, attraverso la delocalizzazione, si intendono perseguire.

²⁸ "Why 'nearshore' means that distance matters?", E. Carmel, P. Abbott, Communications of the ACM, 2007.

²⁹ Entrato in vigore il 1° Gennaio 1994.

³⁰ www.unicreditgroup.eu/it/press-media/press-releases/2016

La ricerca sugli investimenti diretti esteri da sempre indaga sulle motivazione alla base della dislocazione ed espansione internazionale. Le motivazioni possono essere ricondotte a macro categorie quali: opportunità competitive che le condizioni territoriali offrono³¹ e struttura concorrenziale del settore in cui l'impresa opera.

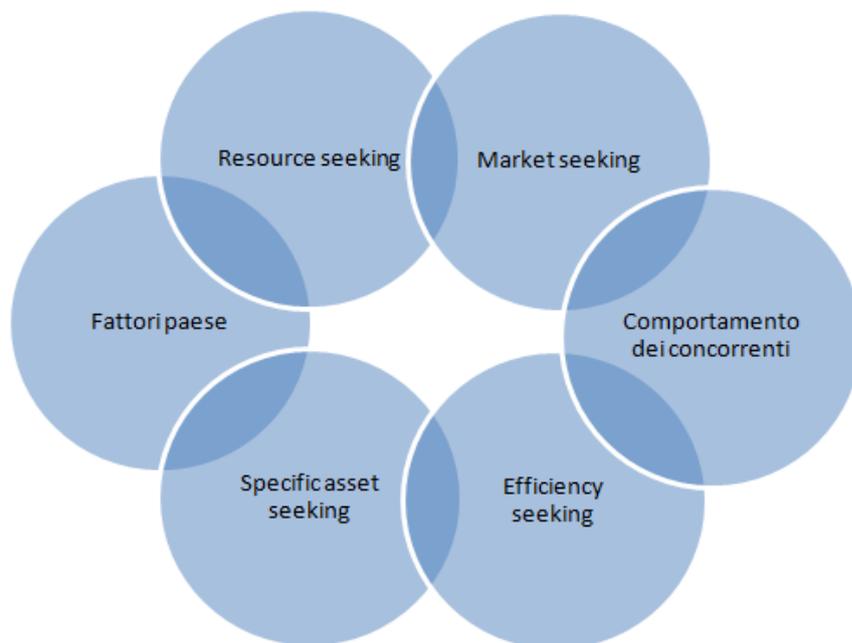


Figura 5: I driver delle scelte localizzative. Fonte: elaborazione personale.

Le motivazioni alla delocalizzazione possono essere sintetizzate come segue:

- **Resource seeking.** Possiamo annoverare come primo driver le decisioni determinate dalla disponibilità di risorse in un determinato territorio. Al fine di distinguerlo dal caso di risorse immateriali quali conoscenza, informazioni e competenze, il termine risorsa viene qui usato come attinente agli input produttivi materiali e alle risorse naturali. In questo senso, motivo può essere l'accesso a risorse fisiche tangibili che sono troppo costose o non presenti nel paese d'origine, il che rende necessario il loro approvvigionamento in paese all'estero per accedervi.
- **Market seeking.** Gli investimenti esteri possono infatti anche essere "demand oriented". Si tratta della delocalizzazione dell'attività produttiva, distributiva e talvolta anche della funzione di marketing al fine di meglio presidiare il mercato estero. Principali motivazioni per le imprese ad investire sul loro presidio fisico diretto di un mercato sono l'aggiramento delle tariffe all'importazione e la riduzione dei costi della logistica, ma anche necessità di vicinanza

³¹ "Gestione delle imprese internazionali", M. Caroli, Mc Graw Hill, 2012.

fisica ai clienti, così da meglio comprenderne gusti e bisogni e fornire un miglior servizio post vendita.

- **Efficiency seeking.** Riduzione dei costi è la ragione per la quale la maggior parte dei paesi di destinazione sono in via di sviluppo. Gli investimenti motivati dalla ricerca di una maggior efficienza sono mossi dalla volontà di trarre vantaggio dalle differenze nella disponibilità e soprattutto nel costo dei fattori produttivi in luoghi diversi. Tuttavia, mantenersi parte di un tale network globale di competenze e relazioni altamente interconnesse risulta economicamente vantaggioso e sostenibile solo se i costi di coordinamento del network restano inferiori ai risparmi ottenuti dalla delocalizzazione e distribuzione globalmente discontinua delle attività. In effetti, motivo per il quale anche le attività a maggior valore aggiunto o maggior potenziale innovativo (come la funzione IT o la ReS) possono essere ora dislocate solo grazie al progresso delle ICT, che ha abbassato tali costi di coordinamento. Si noti come più l'attività oggetto di outsourcing richiede manodopera specializzata maggiore sarà tale differenziale nel salario. Lo sfruttamento di questo spread di costi viene definito in letteratura come *global labour arbitrage*³². Questi risparmi possono essere investiti dall'impresa nel proprio core business, per attività quali ad esempio ReS, sviluppo di nuovi prodotti o di nuovi business.
- **Specific asset seeking.** Altro motivo che può spingere le imprese alla delocalizzazione di alcune delle proprie attività è la ricerca di nuove risorse che permettano loro di aggiornare il proprio pool di competenze. Così le località scelte saranno quelle in cui sono presenti fonti di nuove possibili capabilities e competenze. Si tratta generalmente di località in cui sono svolte attività tecniche, in cui è presente manodopera specializzata e altamente qualificata o in cui c'è un'alta intensità di creazione di brevetti o di svolgimento di attività di ReS. Trattandosi di conoscenza tacita e, quindi, difficilmente codificabile e trasmissibile, la vicinanza geografica è essenziale per accedervi così da acquisirla. Sono fenomeni che attengono alla formazione di cluster e distretti di conoscenze e competenze. Ne sono esempio l'Irlanda per il settore IT o Taiwan per la microelettronica. In altri casi in cui l'impresa non possiede le risorse e competenze necessarie allo svolgimento dell'attività, l'offshoring può anche essere motivato dalla ricerca di un miglioramento della qualità dell'output. Questa motivazione riguarda soprattutto quelle attività che richiedono skills e know how specializzati, dei quali l'impresa non è in possesso e che ritiene sarebbe poco conveniente sviluppare al proprio interno. A volte

³² Si ricorda che in economia arbitraggio è definita quella pratica mediante la quale un bene o un'attività vengono acquistati nel mercato nel quale hanno un prezzo più basso rivedendoli o utilizzando in un altro mercato in cui il prezzo di quel bene o servizio è più elevato, ricavando così profitto dal differenziale di costo o prezzo.

può trattarsi della ricerca di manodopera specializzata che possiede professionalità che in patria non sono presenti a livello adeguato, oppure perché all'estero sono presenti determinati cluster.

- Fattori paese. Incidono in larga misura nella scelta circa la specifica località, fattori-paese quali caratteristiche macroeconomiche, politiche e culturali. In base agli obiettivi aziendali sopracitati che l'impresa si dà e in base ai vantaggi che ricerca attraverso la delocalizzazione, avverrà la scelta del paese. Si tratta innanzitutto dei benefici finanziari offerti da un determinato territorio. Questo non solo con riferimento al basso costo degli input produttivi, ma anche al sistema fiscale, alle imposte sull'import/export, così come anche il tasso di inflazione, la stabilità politica, la semplificazione burocratica. Un ulteriore elemento critico per la valutazione potrebbe essere in tal senso le variazioni percentuali attese dei tassi di cambio le cui oscillazioni sfavorevoli possono peggiorare velocemente l'attrattività di un paese. L'apprezzamento di una divisa può trasformare una localizzazione a basso costo in una meno conveniente. Un caso di specie è quello rappresentato dalle variazioni subite dallo Yen durante gli anni '90 e l'inizio del 2000, periodi in cui dopo un lungo lasso di tempo, tra il 1950 e il 1980, in cui il suo relativo basso valore aveva consolidato la posizione del Giappone quale meta di localizzazione industriale a basso costo, il successivo e costante apprezzarsi della valuta sul dollaro ha accresciuto il costo in tale divisa dei prodotti esportati dal paese, rendendolo in conclusione meno attrattivo come potenziale sito produttivo. Anche la presenza di infrastrutture adeguate incide sulle scelte localizzative relative a fattori-paese, infrastrutture sia fisiche (es. rete trasporti), ma anche quelle dell'IT, fondamentali soprattutto per la delocalizzazione di attività a maggior contenuto specializzato e di conoscenza. Incidono inoltre anche fattori di vicinanza culturale, evidenziati nella precedente parte del capitolo a proposito del near shoring, come ad esempio il fattore linguistico. Infine, fondamentale è anche il sistema istituzionale: un'amministrazione centrale può incentivare od altrimenti penalizzare le attività di delocalizzazione e gli investimenti diretti esteri utilizzando strumenti di politica governativa quali dazi, imposte, accordi commerciali³³. Questo fa sì che nasca il fenomeno conosciuto come marketing territoriale così alcuni sistemi locali possono, nel tempo, identificare e sviluppare i loro vantaggi comparati e "venderli" ad investitori esteri.
- Comportamento dei concorrenti. La decisione di delocalizzazione può anche essere una reazione alla strategia posta in essere dai concorrenti. Accade che spesso si segua l'operato dei concorrenti per non fargli sviluppare un vantaggio competitivo legato al fatto che altrimenti sarebbero gli unici ad avere accesso a nuovi mercati o nuove risorse. Non solo imitazione, ma

³³ Come ad esempio il NAFTA.

delocalizzazione anche con la finalità di ricerca di vantaggi del first mover o innalzamento di barriere all'ingresso del settore. Infine, si può decidere di imitare un concorrente partendo dal presupposto che, se quest'ultimo decide di attuare una determinata strategia, allora dovrà averla considerata conveniente e vantaggiosa, e dunque anche l'impresa, nella presunzione che sarebbe anche per essa vantaggioso, è spinta a imitarlo. E' il fenomeno conosciuto in economia come effetto band wagon.

Una recente statistica dell'ORN³⁴ ha ricercato le motivazioni alla base delle scelte di offshoring di più tipologie di attività, analizzando le motivazioni alla base per diverse imprese appartenenti a diversi settori. Di seguito sono riportate le percentuali rilevate sulla scorta delle risposte fornite dalle imprese prese a campione:

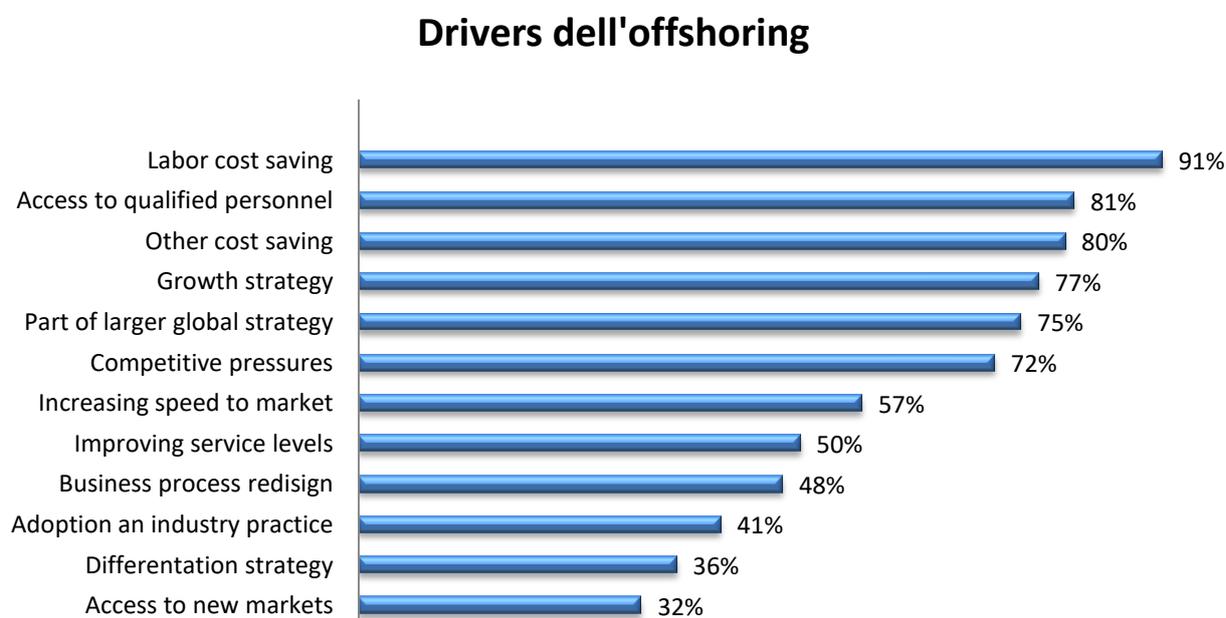


Figura 6: I principali driver delle scelte di offshoring. Fonte: elaborazione personale da dati "Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent", A. Lewin, S. Massini, C. Peeters, 06/2008.

Dai risultati di questa ricerca, si evince come si confermino al primo posto motivazioni che potremmo dire di efficiency seeking, orientate cioè alla ricerca di una maggior efficienza attraverso un risparmio di costi. Infatti, l'80% delle imprese campione ha indicato come motivo prioritario la possibilità di avvalersi di risparmi di costi, e per quello che in particolare riguarda il costo del lavoro persino il 91%. A confermare come a beneficiare maggiormente dei bassi salari siano proprio le imprese che ricercano personale qualificato, l'81% di quelle intervistate indica tra le sue motivazioni proprio questa. Quindi ricerca di fattori di risparmio in generale, e nel costo del lavoro in particolare, e ricerca di personale

³⁴ Acronimo di "Offshoring Resource Network", un network globale di università coordinato dall'università americana Duke University che svolge ricerche sul fenomeno (www.iese.edu).

qualificato specializzato, sono le principali motivazioni che spingono alla delocalizzazione. Secondari ordini di motivi sono quelli di natura competitiva e strategica: si tratta di strategie di crescita globale o di risposta a stimoli provenienti dalle altre imprese del settore (risposta a pressioni competitive 72% e adozione di una prassi del settore 41%). Vale la pena sottolineare, infine, come solo il 32% delle imprese prese a campione abbia indicato l'accesso a nuovi mercati come motivazione alla base delle proprie strategie di delocalizzazione.

1.3.3. Le dimensioni.

Come osservato anche dallo stesso WTO nel 2005, la definizione di offshoring, che al suo interno ricomprende anche le pratiche di approvvigionamento attraverso fornitori esteri, non sono di agevole studio quantitativo esatto attraverso i dati ufficiali rilevati sull'economia. Comunque, per aver un'idea della portata e dalla geografia del fenomeno, che è ciò che in questa sede interessa, verranno analizzati i dati sugli investimenti diretti esteri contenuti nel rapporto "World Investment Report" realizzato dall'UNCTAD³⁵.

I flussi globali di investimenti diretti esteri nel 2015 sono aumentati del 38%, attestandosi a un valore pari a 1762 miliardi di dollari. Nel 2016 invece i flussi complessivi di IDE sono previsti in ribasso, di circa un 10%, anche se il valore di IDE di tipo "greenfield" si manterranno ad un livello elevato (776 miliardi di dollari).

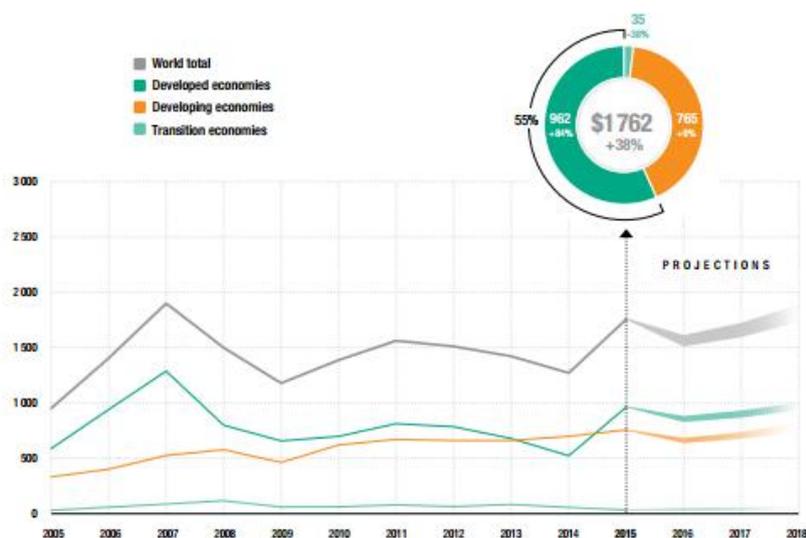


Figura 7: Global FDI inflows per gruppi di economie (2005-2015, proiezioni 2016-2018). Fonte: "World investment report", United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, 2016.

³⁵ "World investment report", United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, 2016.

Per quanto riguarda i flussi di IDE in entrata, la maggior crescita si segnala nelle economie sviluppate dove risulta essere quasi raddoppiato rispetto all'anno precedente (962 miliardi di dollari). La maggior crescita si segnala in Europa, che nel 2015 raggiunge quasi i livelli dell'Asia, seguita dal Nord America (grazie alla performance statunitense). Le economie in via di sviluppo nel complesso vedono il loro IDE in entrata raggiungere i 765 miliardi di dollari, 9% in aumento rispetto al 2014, con l'area asiatica che rimane la maggior beneficiaria dei flussi IDE nel mondo (541 miliardi di dollari nel 2015).

FDI inflows 2013-2015

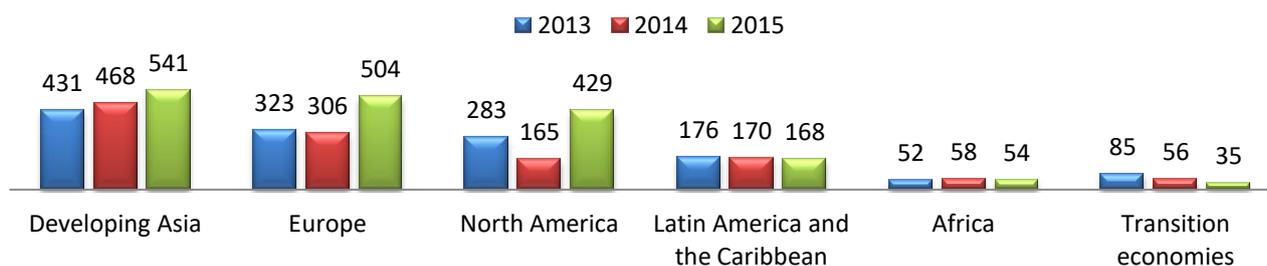


Figura 8: FDI inflows per aree geografiche anni 2013-2015. Fonte: “World investment report”, United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, 2016.

Per quanto riguarda i singoli paesi, principale destinatario dei flussi di IDE nel 2015 sono gli Stati Uniti (380 miliardi di dollari), seguiti dalla Cina (175 miliardi di dollari).

Come si evince dal successivo grafico sui flussi IDE in uscita, questi sono aumentati nelle economie sviluppate di circa il 33% (+1100 miliardi di dollari).

FDI outflows 2014-2015

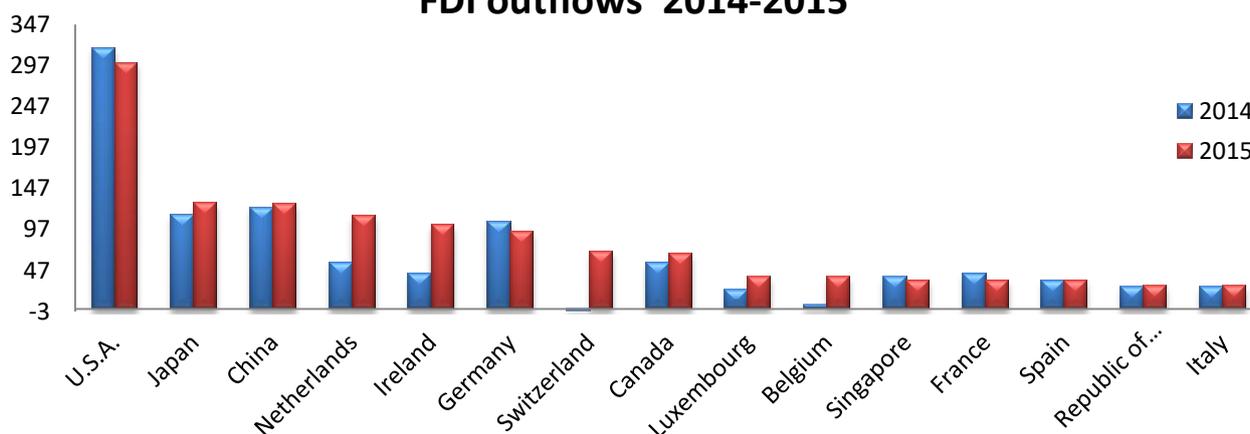


Figura 9: FDI outflows per aree geografiche anni 2014 e 2015. Fonte: “World investment report”, United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, 2016.

L'Europa, con una quota pari a \$576 miliardi, è diventata la più grande regione che investe nel mondo. L'aumento degli investimenti da parte delle multinazionali europee ha avuto come effetto il

modificarsi di quella che negli anni passati è stata la classifica dei primi venti paesi investitori al mondo. In particolare, nel 2015 Svizzera (dalla posizione 153 nel 2014 alla 7), Belgio (da 32 a 11) e l'Irlanda (da 9 a 5) hanno radicalmente modificato le proprie posizioni salendo nella classifica. Al contrario, in quasi tutte le economie in via di sviluppo o di transizione gli FDI in uscita sono diminuiti. In Asia, che nel 2014 era stata la regione con i livelli di investimento più elevati, le multinazionali hanno ridotto i propri investimenti per un totale di -17%.

Si ritiene anche opportuno focalizzarsi brevemente sull'analisi specifica degli investimenti diretti di tipo greenfield, in quanto si ritiene siano quelli abbiano un impatto più tangibile sullo sviluppo economico e siano quelli che meglio indicano la competitività di un paese e delle sue imprese.

Gli IDE di tipo greenfield nel 2015 sono complessivamente aumentati, in termini di capitale investito, di un +9% e attestandosi così a \$713 miliardi, nonostante il numero dei progetti intrapresi nello scorso anno siano diminuiti del 7%. La macro regione Asia-Pacifico è rimasta destinazione leader nel 2015, sia per numerosità di progetti (3883) sia per capitale investito (\$ 320.5 miliardi) attirando da sola il 45% di tutti gli IDE di tipo greenfield.

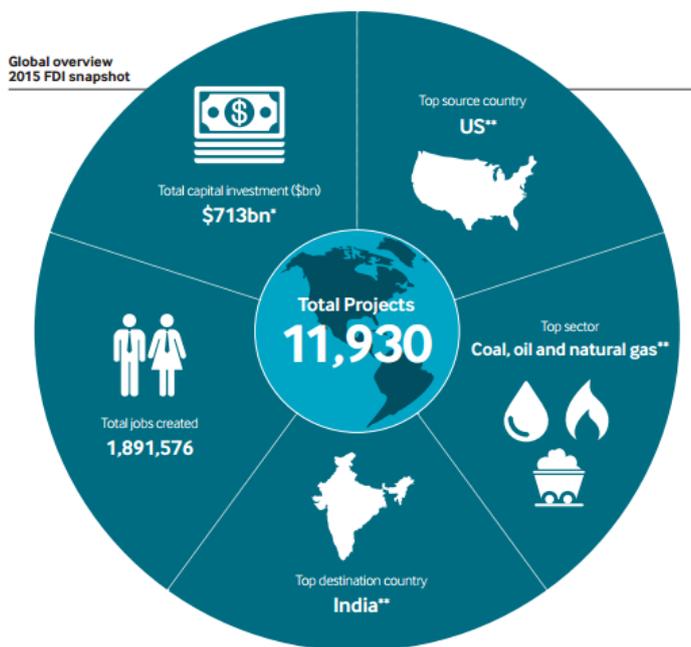


Figura 10: Greenfield FDI key trends 2015. Fonte: “The FDI report 2016”, FDI Intelligence, the Financial Times’ specialist unit dedicated to foreign direct investment, 2016.

Vale la pena sottolineare due trend che in particolare emergono dalla figura. In termini di capitale investito l’India risulta essere il paese maggior destinatario, per un totale di \$63 miliardi di progetti FDI annunciati. Nel frattempo, la Cina ha visto un calo del 23% in investimenti di capitale e un 16% in calo di progetti FDI.

A livello di numero di progetti, invece, a risultare il primo paese nel ranking sono gli Stati Uniti, avendo registrato 1517 progetti di investimenti diretti esteri di tipo greenfield nel 2015.

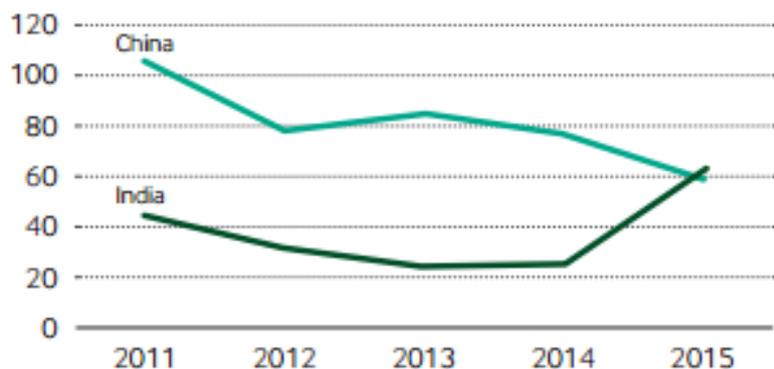


Figura 11: FDI in Cina ed India per capital investment (\$BN), 2016. Fonte: “The FDI report 2016”, FDI Intelligence, the Financial Times’ specialist unit dedicated to foreign direct investment, 2016.

L’ascesa indiana è stata in gran parte determinata da un incisivo intervento del governo con riforme sul mercato del lavoro e sulla semplificazione della burocrazia che hanno fornito agli investitori stranieri elementi di fiducia in questo paese come opportunità di investimento.

Il secondo è che in Europa il numero di progetti intrapresi continua a calare anche nel 2015, seguendo il trend dei passati anni, registrando un -9%. Per quanto riguarda gli IDE in uscita, le multinazionali provenienti dal Regno Unito, Germania e Francia rappresentano da sole più del 50% del numero progetti provenienti dalla regione europea.

Country	Projects 2015	% change
UK	974	3%
Germany	364	-54%
France	356	-1%
Spain	227	-19%
Belgium	192	40%
Poland	188	4%
Russia	179	33%
Ireland	178	4%
Netherlands	166	-2%
Turkey	147	47%
Other	1078	-8%
Total	4049	-9%

Tabella 1: FDI in Europa per numero di progetti, 2015. Fonte: “The FDI report 2016”, FDI Intelligence, the Financial Times’ specialist unit dedicated to foreign direct investment, 2016.

Infine, per quanto concerne il continente nordamericano, gli FDI di tipo greenfield sono aumentati di circa il 10% nel 2015, con un valore complessivo di investimenti pari a \$ 68.8 miliardi. Tuttavia, il

numero dei progetti rispetto al 2014 è diminuito del 6%. Ovviamente, gli Stati Uniti sono la principale regione del continente, con l'88% dei progetti di IDE e il 87% del capitale investito.

1.4. Elementi di discontinuità.

Come osservato da Micheal Porter: “A lot of chief executives offshored too quickly and too much”³⁶. Le strategie di offshoring portate avanti dalle imprese hanno per molto tempo costituito il mezzo principale di cui le imprese si sono avvalse per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile. In effetti, il massiccio ricorso negli ultimi decenni alle pratiche di offshoring non ha sempre comportato i benefici sperati, e questo a causa di quelli che potremmo definire “soft issues”.

La localizzazione geografica delle GVC essendo la risultante evolutiva di forze diverse ha la tendenza a variare in funzione del tempo: la delocalizzazione di fasi produttive nei settori tradizionali e dell'elettronica dai continenti americano ed europeo verso l'estremo Oriente, la Cina in particolare, quale risultato di spinte dispersive si può oggi ritenere già superata da rinnovate tendenze aggregative. Il sintomo di questo cambiamento può rilevarsi nella circostanza che è la Cina a cercare di concentrare sui propri territori un maggior numero di fasi manifatturiere, in particolare più a monte di quelle di assemblaggio in cui più di dieci anni or sono risultava specializzato.

Abbiamo visto come le scelte di espatrio produttivo corrispondano in prevalenza ad obiettivi di riduzione dei costi con riferimento ad alcune peculiarità di contesto dei luoghi prescelti: fattori quali aliquote fiscali, tariffe sui dazi, basso costo del lavoro e sua eventuale ridotta sindacalizzazione, contenimento delle spese energetiche, tassi di conversione valutari, tutti questi fattori-paese rappresentano i decisori prevalenti nelle decisioni di delocalizzazione. In misura minore le scelte possono risultare afferenti tentativi di penetrazione dei mercati emergenti³⁷. In questo contesto gli attributi del mercato del lavoro, in particolare la sua flessibilità individuata dalle scelte dei governi centrali, sono la variabile determinante nelle scelte localizzative delle multinazionali occidentali. Tuttavia nel corso degli ultimi anni i vantaggi comparati del luogo si sono affievoliti causa il mutare delle condizioni di contesto reperibili nei Paesi ospitanti: in particolare quelle riguardanti un aumento del costo del lavoro, una bassa qualità dei processi produttivi e degli output derivanti, la violazione di brevetti commerciali ed industriali. Alla luce di questo sopraggiunto scenario gli ipotizzati risparmi sui costi, valutati al momento delle decisioni di riposizionare altrove la produzione, sono stati in effetti erosi dai maggiori

³⁶ “*Here, there and everywhere*”, Special report: “Outsourcing and offshoring”, The Economist, 2013.

³⁷ “The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought To Know and Should Do”, Gray J.V., Skowronski K., Esenduran J., Rungtusanatham M., Journal of Supply Chain Management,., Pag. 27-33., n.49/2, 2013.

costi di coordinamento e controllo in ottica sovranazionale, dando avvio ad una nuova fase delle strategie di localizzazione delle produzioni, questa volta invertendo però il senso delle decisioni con un riavvicinamento verso il Paese d'origine della casa madre o ad un suo riavvicinamento.

Tutti questi elementi, che saranno oggetto d'analisi del prossimo capitolo, hanno portato molte imprese a rivedere in senso critico le scelte di delocalizzazione intraprese negli ultimi vent'anni. Come osservato da Tamzin Booth "After decades of sending work across the world, companies are rethinking their offshoring strategies"³⁸.

³⁸ "Here, there and everywhere", Special report: Outsourcing and offshoring, The Economist, Jan 19th 2013.

CAPITOLO 2

Un nuovo trend: il back-reshoring

2.1. Nuove evidenze delle GVC

Nel corso del precedente capitolo del presente elaborato abbiamo avuto modo di esaminare come nel corso degli ultimi decenni la globalizzazione dei mercati e le spinte all'internazionalizzazione abbiano portato a un profondo mutamento nelle strategie delle imprese, che hanno sistematicamente fatto ricorso alla delocalizzazione geografica, spinte dalla ricerca di bassi costi produttivi al fine di mantenere il proprio vantaggio competitivo. Risultato è stata la creazione di filiere produttive che travalicano i confini nazionali e assumono la connotazione di globali. Si è passati, così, dal commercio internazionale di prodotti e servizi al commercio di fasi produttive³⁹.

Tuttavia, analizzando i dati sul settore manifatturiero mondiale sull'andamento dell'output manifatturiero globale nel 2014, quel che emerge è il depotenziamento delle spinte della globalizzazione che avevano portato alla delocalizzazione.

Partendo da dati sulle quote produttive detenute dai primi dieci paesi manifatturieri a livello globale, rappresentate in tabella, non sorprende come il primo paese manifatturiero del mondo sia la Cina, che da sola al 2014 produce circa un terzo dei manufatti mondiali (32,8%), guadagnandosi a ben dire l'appellativo di cosiddetta "fabbrica del mondo". Questa anche se, a ben vedere, il tasso di crescita dei volumi di produzione si è ridotto negli ultimi anni. Seguono alla Cina gli U.S.A., con una quota pari al 14,1%, ed il Giappone con una quota del 6,2%. Primo paese europeo dei dieci in esame è invece la Germania, al quarto posto con una quota del 5,3%.

Confrontando i dati e ragionando per gruppi di economie, i paesi BRIC⁴⁰ risultano essere nel loro complesso produttori di circa il 40% dell'output complessivo a livello mondiale (circa il doppio di quanto non fosse nel 2007), valore pari alla quota prodotta dai paesi avanzati, che dal periodo di crisi escono con un volume di produzione complessivamente dimezzato.

³⁹ *“Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions”*, K. Foerstl, J. F. Kirchoff, L. Bals, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, p. 492-515, vol.46, n.5, 2016.

⁴⁰ Acronimo con cui si riferisce a Brasile, Russia, India e Cina.

Paese produttore	2000	2007	2012	2014
Cina	8,3	14,3	28,3	32,8
Stati Uniti	24,5	17,7	14,2	14,1
Giappone	16	9,5	8,7	6,2
Germania	6,7	7,5	5,3	5,3
Corea del Sud	3,2	3,9	3,8	3,7
India	1,7	2,8	3	2,7
Brasile	2	2,6	3	2,6
Italia	4,2	4,5	2,6	2,5
Francia	4	3,9	2,6	2,5
Russia	0,8	2,1	2,1	1,9
Paesi avanzati	72,4	60	46,3	43,7
Area Euro	21	23	15,4	15,1
BRIC	12,8	21,8	36,3	40,1

Tabella 2: Quote dei principali paesi manifatturieri sulla produzione mondiale. Fonte: “Commercializzazione e commercio: come cambia la globalizzazione. La manifattura italiana riparte da buone basi.”, Centro Studi Confindustria, Scenari Industriali, n.6, Nov. 2015.

Andando più nel dettaglio, la quota di produzione mondiale di manufatti dei BRIC è, in realtà, quasi da attribuirsi totalmente alla sola Cina. Infatti, se si considerano singolarmente Russia, Brasile ed India, la loro singola quota è persino calata rispetto al 2012. Questo dato suggerisce una stabilizzazione di queste economie, ed è sintomatico di un rallentamento della loro corsa alla crescita, che non procede più ai vertiginosi ritmi dei precedenti anni.

Ragionando, invece, sulla ripartizione geografica mondiale della produzione da un punto di vista settoriale, quello che emerge dall’analisi è un’estrema variabilità dei settori in cui i primi dieci paesi manifatturieri sono specializzati. Nel 2014, solo la Cina registra una prima posizione pressoché invariata nella totalità dei settori. Germania e Giappone risultano avere una bassa varietà in termini di posizioni tra settori, nel senso che in quasi tutti rimangono entro le prime dieci posizioni.

Anche questo dato è conferma del fatto che si sta assistendo effettivamente all’esaurirsi delle spinte alla dislocazione nei paesi emergenti, trend che dagli anni 90 aveva portato queste categorie di paesi a divenire produttori non solo di elevati non solo volumi di manufatti, ma anche di elevate categorie merceologiche differenti.

Settore	Paese Produttore									
	Italy	China	USA	Japan	German	Korea	Brasil	India	France	Russia
Totale manifattura	8°	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	9°	10°
Tessile, abbigliamento, pelli	2°	1°	3°	11°	12°	9°	5°	4°	15°	20°
Gioielli, giocattoli, altre	4°	1°	2°	3°	24°	12°	13°	7°	21°	14°
Industria mobili	5°	1°	2°	3°	4°	17°	8°	40°	6°	13°
Prodotti minerali, no metal	6°	1°	2°	3°	4°	7°	5°	8°	10°	9°
Metallurgia	6°	1°	2°	3°	5°	4°	9°	7°	8°	10°
Macchinari , meccanica	6°	1°	2°	4°	3°	5°	8°	11°	7°	9°
Medicali, ottica, orologeria	6°	2°	1°	5°	3°	8°	14°	19°	7°	10°
Alimentari e Tabacchi	7°	1°	2°	3°	5°	14°	4°	11°	6°	10°
Industria cartaria	7°	1°	2°	6°	3°	24°	10°	33°	9°	8°
Editoria e Stampa	7°	2°	1°	3°	4°	15°	13°	22°	6°	18°
Gomma – Plastica	7°	1°	2°	3°	4°	5°	6°	10°	8°	13°
Macchine, Apparati elettr.	7°	1°	3°	4°	2°	5°	6°	8°	9°	15°
Farmaceutica	9°	1°	2°	4°	6°	17°	11°	10°	7°	24°
Chimica	11°	1°	2°	3°	4°	5°	6°	8°	9°	12°
Autoveicoli	13°	1°	2°	4°	3°	5°	7°	10°	8°	17°
Altri mezzi trasporto	14°	2°	1°	7°	5°	4°	12°	8°	3°	9°
Coke e prodotti petroliferi	15°	2°	1°	4°	9°	6°	7°	5°	13°	3°
Industria elettronica	24°	1°	2°	5°	8°	4°	11°	26°	12°	22°
Computer, macchine ufficio	39°	1°	2°	3°	13°	14°	5°	23°	28°	17°
Varianza nel graduatorie	73,4	0,2	0,3	4,0	27,5	34,0	9,9	102,2	34,5	28,5

La varianza è data dalla somma dei quadrati degli scarti di ciascun ranking dal valore medio, non pesato.

Tabella 3: Classifica per settore dei principali paesi manifatturieri a livello globale, anno 2014. Elaborazione dati Centro Studi Confindustria.

In generale l’emergere di questi trend a livello mondiale si spiega come un sempre minor ricorso a strategie delocalizzative, e questo anche a causa dell’esaurirsi di una serie di elementi che, a partire dagli anni 90, spinsero le imprese occidentali a dislocare le proprie produzioni in queste aree, e che verranno più approfonditamente trattati nel proseguo del presente capitolo. Emergono fenomeni di ritorno al regionalismo produttivo, tra i quali il back-reshoring appunto si colloca. Ed così anche per questo, infatti, che l’elevata crescita di questi paesi, che è stata spinta nei decenni passati dalle dinamiche di riconfigurazione a livello globale della geografia produttiva, si sta per stabilizzando⁴¹.

2.2. Dimensione e geografia del back-reshoring.

E’ questo il contesto all’interno del quale il fenomeno del back-reshoring, ossia il ritorno dell’attività produttiva precedentemente de localizzata all’estero nel paese d’origine della casa madre, si colloca e

⁴¹ “Oltre le ragioni: tempi e distanza nei processi di reshoring delle imprese italiane”, M. Gianecchini, D. Campagnolo, Studi e Pratiche, 2014.

che emerge come un nuovo trend emergente che vede protagonisti le principali economie manifatturiere occidentali.

Numerosi sono gli studi effettuati da enti universitari e società di consulenza sul tema. Una delle analisi di maggior peso internazionale è stata condotta da un gruppo di ricercatori appartenenti a cinque università italiane⁴² (Catania, L'Aquila, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia). Recentemente Eurofound⁴³ ha deciso di affidare proprio ad alcuni dei ricercatori di questo gruppo (Uni-CLUB MoRe) lo studio e classificazione di elementi utili alla creazione di una base dati per la costituzione di un osservatorio europeo sul back-reshoring. Ciononostante, il progetto è tuttora in corso e dunque manca ancora un database centrale che raccolga una congrua mole di dati sul fenomeno. Attualmente la ricerca del gruppo Uni-CLUB MoRe ha prodotto un database di oltre settecento casi di back-reshoring raccogliendo le informazioni a partire da fonti secondarie, quali paper specialistici, articoli di stampa e sul web oltre a report di varie società di consulenza.

In premessa riscontriamo come i casi di back-reshoring nel mondo siano diventati quantitativamente significativi solo dal 2009, anno a partire dal quale risultano essere aumentati in maniera esponenziale. La mancanza di una valutazione puntuale dei casi negli anni precedenti, in particolare di quelli verificatisi prima del 2014, è dovuta alla maggior attenzione prestata al fenomeno da stampa e mezzi di comunicazione, circostanza che ha certamente reso più diffuse e facilmente reperibili le informazioni e le casistiche di back-reshoring, in quanto più facilmente rintracciabili attraverso fonti secondarie. Tuttavia, anche tenendo conto di una sottostima per il periodo precedente il 2009, il dato consolidato indica comunque l'affermarsi del reshoring come nuovo trend, cresciuto stabilmente negli anni, soprattutto in alcuni paesi.

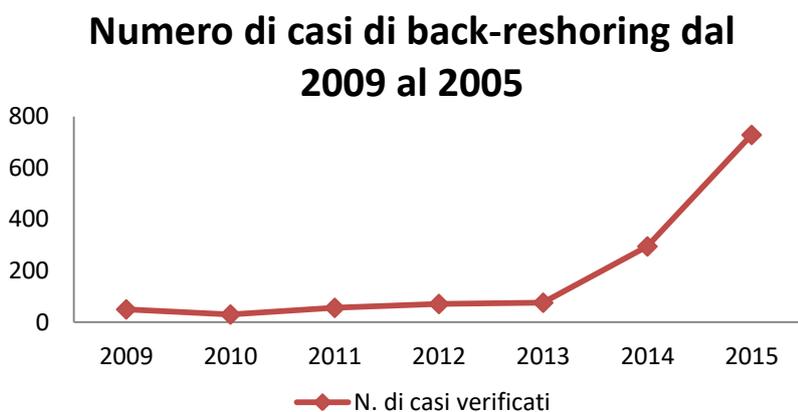


Figura 12: Numero di casi verificati di back-reshoring, anni 2009-2015. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

⁴² Uni-CLUB MoRe Back-reshoring group.

⁴³ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Riguardo i paesi nei quali si è verificata questa rilocalizzazione di attività produttive, come si può osservare dalla tabella seguente, non tutte le aree geografiche risultano esser state interessate indistintamente dal fenomeno. Infatti, la maggior parte dei casi vedono coinvolti Stati Uniti, Italia, U.K. e Germania come paesi d'origine della casa madre, ossia come quelli verso i quali si dirige il rimpatrio dell'attività produttiva.

Per quanto riguarda il complesso dei dati 2015 sui paesi d'origine della casa madre, Stati Uniti ed Italia hanno rappresentato rispettivamente il 45% e il 16% sul totale dei casi di rimpatrio produttivo, seguiti da Gran Bretagna e Germania (entrambi 9%).

Ripartizione per paese d'origine 2015

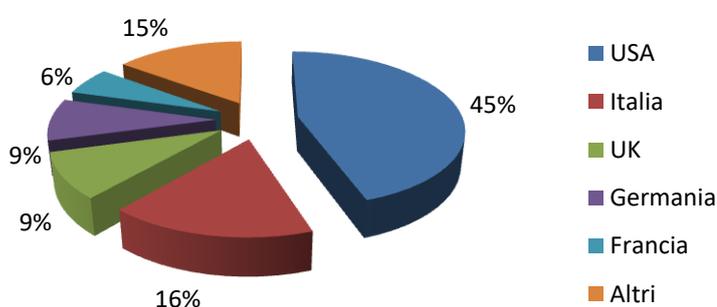


Figura 13: Ripartizione dei casi di back.reshoring del 2015 per paese d'origine della casa madre. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Il fatto rilevante che emerge dai dati è come i casi di back reshoring siano notevolmente aumentati nel corso del biennio 2014-2015. Per quello riguardante in particolare la Gran Bretagna che, rispetto agli altri paesi avanzati, registra una crescita esponenziale delle decisioni di re-shoring: da 20 a 68 casi tra il 2015 e il 2016 con un incremento di oltre il doppio. Così, la Gran Bretagna ha superato la Germania nel 2015 diventando il terzo paese al mondo per casi di rilocalizzazione produttiva. Questo, come si avrà modo di analizzare nel prosieguo dell'elaborato ed in particolare nel terzo capitolo, è stato merito di un' incisiva politica governativa finalizzata ad incentivare il fenomeno.

Paesi d'origine verso cui si dirige la rilocalizzazione dell'attività produttiva	2014	2015	Tasso di aumento di casi nel biennio
U.S.A.	141	326	+ 131%
Italia	60	121	+ 102%
U.K.	20	68	+ 240%
Germania	39	63	+ 62%
Francia	20	42	+ 110%
Altri	14	108	+671%
Totale Mondo	294	728	+148%

Tabella 4: Casi di back-reshoring per paese d'origine della casa madre, anni 2014 e 2015 Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

A livello di singoli paesi altri casi di notevole aumento si sono comunque anche verificati in U.S.A. (+131%), Italia (+102%) e Francia (+110%), nonostante per quest'ultima le poche casistiche segnalano che il fenomeno è ancora abbastanza circoscritto. Nel complesso, comunque, gli episodi di reshoring sono aumentati in tutto il mondo (+148%).

In riferimento ai paesi abbandonati dalle imprese, ossia quelli verso i quali si era precedentemente delocalizzata l'attività produttiva la maggioranza dei casi si registra nei paesi Asiatici.

Paese di precedente delocalizzazione abbandonato	2014	2015
Cina	150	349
Asia (diverso da Cina)	58	87
Europa Est	38	70
Europa Occidentale	27	149
America Centro-Meridionale	13	19
Nord America	4	32
Altri	4	22
Totale Mondo	294	728

Tabella 5: Casi di back-reshoring per paese abbandonato, anni 2014 e 2015. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Tra questi prima tra tutti è la Cina, nazione dalla quale vengono rilocalizzati nei paesi occidentali sopra menzionati circa la metà degli stabilimenti produttivi (48%). Questo dato risulta coerente rispetto al fatto che il fenomeno dell'offshoring aveva visto nella Cina, e nei paesi asiatici in via di sviluppo in generale, le principali destinazioni delle delocalizzazioni produttive delle imprese, in considerazione dei vantaggi di costo di produzione, e soprattutto del lavoro, che essi presentavano. Interessante è anche l'elevato aumento di casi di abbandono di paesi dell'Europa Occidentale (+400% di casi).

Ripartizione per paese abbandonato 2015

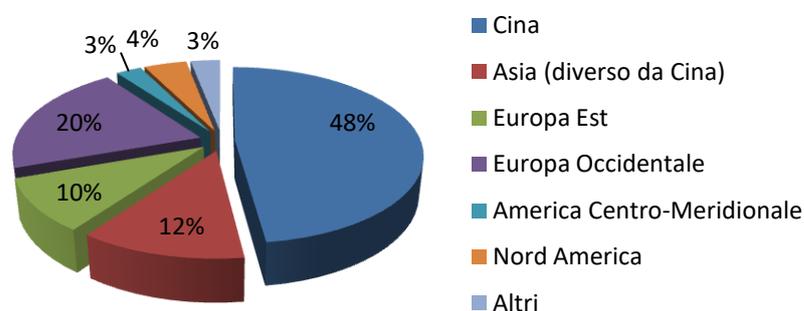


Figura 14: Ripartizione dei casi di back.reshoring del 2015 per paese abbandonato. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Per quanto riguarda, invece, i paesi dell'Est Europa e dell'Europa Occidentale, che rappresentano rispettivamente il 10% e 20% dei casi, questi erano stati destinatari della delocalizzazione produttiva prevalentemente da parte delle imprese europee, e questo in ragione della sempre maggior integrazione

economica tra paesi della zona UE, e anche dei numerosi casi di nearshoring, posti in essere da imprese dell'Europa Occidentale verso i vicini paesi dell'Europa dell'Est, che combinavano vantaggi di costo, vicinanza geografica e nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti.

La composizione settoriale delle imprese che hanno intrapreso decisioni di back-reshoring, questa risulta essere abbastanza eterogenea, segno del fatto che non può dirsi che il fenomeno interessi a livello globale settori circoscritti, ma che invece quelli coinvolti dipendano principalmente dal paese nel quale la rilocalizzazione si verifica.

Principali Settori merceologici interessati

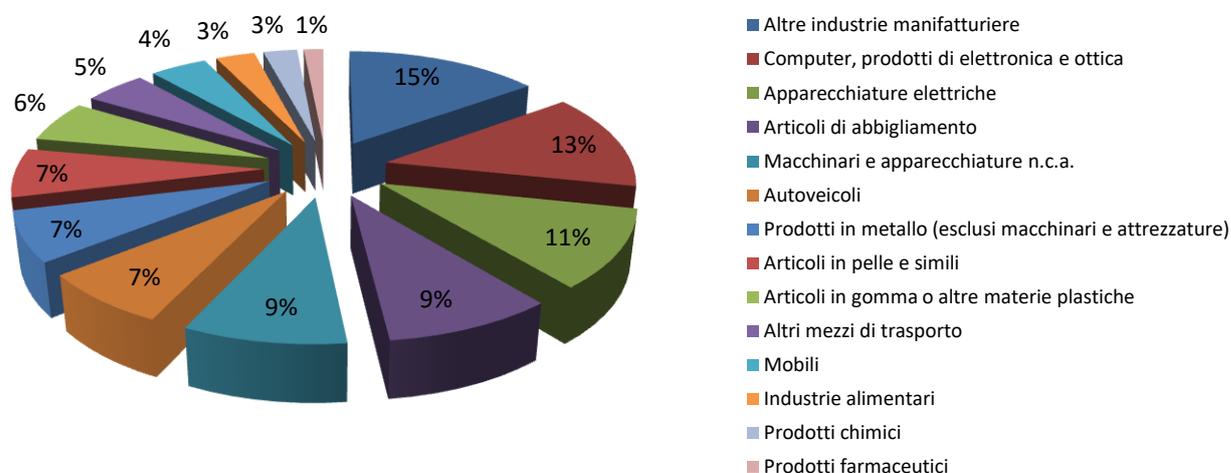


Figura 15: Ripartizione dei casi di back-reshoring del 2015 per settore merceologico interessato. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Come risulta dal grafico, realizzato in base alla classificazione per categorie merceologiche secondo i criteri NACE⁴⁴, andando a guardare ai principali settori interessati, i primi cinque in ordine di rilevanza raggruppano circa il 50% delle scelte complessive.

Ragionando in termini di macro categorie, i principali comparti manifatturieri interessati risultano essere quello di computer e prodotti di elettronica/optica, apparecchiature elettriche, articoli d'abbigliamento, macchinare e apparecchiature n.c.a.⁴⁵ ed auto motive. Risalire ai principali settori interessati ci permetterà di inquadrare meglio quelli che sono i driver delle scelte di back-reshoring nel proseguo del capitolo.

⁴⁴ E' la classificazione delle attività economiche ed industriali adottata dai paesi Comunità Europea, creata dall'Eurostat per omogeneizzare le statistiche internazionali. In Italia l'ISTAT traduce i codici NACE con le classificazioni ATECO.

⁴⁵ Si tratta di macchine di impiego generale (quali ad esempio motori e turbine, rubinetti e valvole, forni e sistemi di riscaldamento), macchine per l'agricoltura e la silvicoltura, macchine per la formatura di metalli e altre macchine utensili, macchine per impieghi speciali (ad esempio per industrie tessili e abbigliamento, metallurgia, industria alimentare).

2.3. Lo stato dell'arte della letteratura.

Ricercando nel tempo l'evidenza dei primi casi di back-reshoring, si scopre come in realtà, già negli anni 80⁴⁶ se ne possano rinvenire alcuni, ma dato quanto il fenomeno risulti aver assunto solo recentemente proporzioni statisticamente rilevanti, la letteratura economica ha cominciato ad osservarlo come oggetto d'analisi con ritardo, e solo negli ultimi anni le lacune riguardanti sia il suo inserimento all'interno della teoria sull'internazionalizzazione sia lo studio statistico stanno andando colmandosi. Non solo la letteratura, ma più in generale gli onori della cronaca, soprattutto con riferimento al crescente interesse che governi, istituzioni⁴⁷, società di consulenza⁴⁸ ed opinione pubblica si stanno sempre più manifestando rispet al fenomeno del back-reshoring.

Infatti, considerato il ritardo con il quale il tema è giunto al centro del dibattito mediatico e, soprattutto, della letteratura accademica, manca ancora una definizione anche solo condivisa del termine, oltre che una trattazione che lo sistematizzi all'interno delle più generali teorie economiche sull'internazionalizzazione. Un evidente esempio della confusione a riguardo può essere illustrato riportando quanto accaduto durante l'amministrazione Obama, che ha chiamato il proprio forum riguardante l'aumento di posti di lavoro attraverso iniziative di back-reshoring: "Insourcing American Jobs", confondendo il termine insourcing con il termine reshoring⁴⁹. Per questo, nel presente paragrafo si cercherà di fare chiarezza prima di tutto sulla definizione, sulle sue possibili modalità attuative e sullo stato di ricerca e letteratura sul tema.

2.3.1. Una definizione controversa

Il back-reshoring⁵⁰ può esser definito come una "(...) voluntary corporate strategy regarding the homecountry's partial or total relocation of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands"⁵¹.

⁴⁶ Mouhoud, 2007.

⁴⁷ All'interno del rapporto "World Investment Report" (2014) dalla United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD) ne vengono evidenziate le implicazioni politico-sociali, soprattutto con riferimento a un possibile rientro dell'attività produttiva in paesi di vecchia industrializzazione e conseguente venir meno di posti di lavoro in paesi in via di sviluppo e di nuova industrializzazione

⁴⁸ "Made in American again: U.S. Manufacturing Nears The Tipping Point. What industries, Why, and How Much?" The Boston Consulting Group, Harold L. Sirkin, Michael Zinser, Douglas Hohner, and Justin Rose, 2012.

"Manufacturing's Secret Shift: Gaining Competitive Advantage by Getting Closer to the Customer", Accenture, Ferreira John, Heilala Mike, 2011.

⁴⁹ Reshoring Initiative (www.reshorennow.org).

⁵⁰ Si ritiene preferibile in quanto più preciso riferirsi con il termine "back-reshoring" al fenomeno del rimpatrio dell'attività produttiva, e con il termine reshoring a un generico cambio di località geografica.

⁵¹ "Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche.", Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, 2016.

E' questa la definizione, adottata da Fratocchi et al. a seguito di una profonda review della letteratura. Si è deciso di far riferimento a questa nel resto dell'elaborato in quanto, tra le tante elaborate, risulta la più pertinente data la sua maggior esaustività. In effetti, questa descrizione ha il pregio di portare alla luce tutti i tratti caratterizzanti il fenomeno, quali in particolare la sua natura intenzionale e deliberata, la sua potenziale coesistenza con strategie di offshoring e l'identificazione del rimpatrio nel paese d'origine come tratto caratteristico fondamentale, a prescindere che l'attività fosse inizialmente svolta direttamente dall'impresa o data in outsourcing a terzi. Infine, non sfuggerà come nella definizione si faccia esplicito riferimento alla natura manifatturiera dell'attività rilocalizzata⁵², e questo alla luce del fatto che, trattandosi d'attività produttiva, è questo il comparto industriale investito dal fenomeno.

Come detto, il ritardo nella trattazione sistematica del reshoring ha fatto sì che in pochi anni si siano succedute definizioni dello stesso tra loro differenti, ognuna delle quali ne ha evidenziato diversi aspetti, e che di seguito verranno riportate per inquadrare quelle che sono le sue caratteristiche complessive.

Partiamo innanzitutto dal fatto che fino a una decina di anni fa la letteratura accademica, dato il numero esiguo di casi verificatisi fino al 2007/2008, ha posto poca attenzione al reshoring, inquadrandolo all'interno di più ampie categorie fenomenologiche che tuttavia sono solo parzialmente associabili ad esso, che se ne differenzia per alcune sue peculiarità e specificità.

Il primo fenomeno all'interno del quale il back-reshoring è stato ricompreso è quello della de-internazionalizzazione⁵³, termine con il quale si indica in letteratura il progressivo disimpegno di un'impresa nei mercati internazionali, sia esso totale o parziale. Quest'ultima definizione non cattura alcune caratteristiche chiave del back-reshoring, in quanto non ricomprende al suo interno il caso in cui l'attività fosse precedentemente affidata in outsourcing a un supplier straniero, mentre comprende anche l'eventualità in cui l'attività delocalizzata precedentemente cessi del tutto di essere svolta dall'impresa.

Il secondo fenomeno cui è stato associato il back-reshoring è il disinvestimento estero⁵⁴, definito come la riduzione o totale perdita di una quota proprietaria detenuta in un'impresa estera collegata o controllata. In questo caso, si fa riferimento all'intera impresa di cui si detengono partecipazioni, e non a singole attività della supply chain o a singole linee di produzione, come invece avviene in ipotesi di back-reshoring.

⁵² *“Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche”*, L. Fratocchi, A. Ancarani, P. Barbieri, C. Di Mauro, G. Nassimbeni, M. Sartor, M. Vignoli, A. Zanon, XXVI Convegno annuale di Sinergie “Manifattura: quale futuro?”, Nov. 2014.

⁵³ Benito e Welch, 1997.

⁵⁴ Benito 1997, Boddewyn e Torneden, 1973, Belderbos e Zou 2006.

Da ultimo, occorre anche distinguere il back-reshoring da altri fenomeni di portata più generale, quali l'in-shoring⁵⁵, che indica un qualsivoglia approvvigionamento domestico, e l'on-shoring⁵⁶, termine usato per indicare l'internalizzazione da parte di un'azienda di quelle attività precedentemente affidate a supplier locali.

E' solo nel 2009 che viene fornita una vera prima definizione del termine reshoring per mano dell'accademico tedesco Holz, che lo descrive come "The geographic re-location of a functional, value creating operation from a location abroad to the domestic country of the company"⁵⁷, dando centralità alla dimensione geografica e localizzativa del fenomeno. Nello stesso anno, altri due studiosi tedeschi apportano il loro contributo in tal senso, e definiscono il back-reshoring "The re-concentration of parts of production from own foreign location as well as from foreign suppliers to the domestic production site of the company"⁵⁸, dando duplice rilevanza sia all'aspetto localizzativo che del controllo dell'attività, escludendo tuttavia l'ipotesi in cui l'attività rilocalizzata venga affidata in outsourcing a un supplier locale. Per concludere, ultima definizione tra quelle date nel tempo che merita di esser citata è quella elaborata da un gruppo di ricerca proveniente dall'università dell'Ohio, composto da J. V. Gray, K. Skowronski, G. Esenduran e J. M. Rungtusanatham, che nel 2013 hanno prodotto uno dei più importanti e completi contributi accademici sul tema del back-reshoring. Grey et al. individuano la natura del back-reshoring in un fenomeno localizzativo, definendolo come una scelta strategica delle imprese che: "Fundamentally concerned with where manufacturing activities are to be performed, independent of who is performing the manufacturing activities in question"⁵⁹.

Dal complesso di queste definizioni emergono dei tratti comuni, che possono ben rappresentare in effetti le caratteristiche del back-reshoring. Possiamo schematizzarle come di seguito:

- La sua necessaria origine da una precedente strategia di offshoring, che ne costituisce de facto il presupposto. "For back-reshoring to occur, a choice to pursue offshoring must have been made in the past"⁶⁰. Questa è una peculiarità che rende le decisioni di back-reshoring diverse da tutte le altre scelte strategiche localizzative, e impone di dover considerare il fenomeno non in maniera isolata, ma sempre in relazione al suo antecedente teorico e presupposto pratico, ossia

⁵⁵ Liao 2012, Dholakia 2012.

⁵⁶ Kinkel e Zanker 2013.

⁵⁷ "An Investigation into Off-shoring and Back-shoring in the German Automotive Industry", Holz R., Ph.D. Thesis, University of Wales, 2009.

⁵⁸ "Drivers and Antecedents of Manufacturing Off-shoring and Back-shoring: a German Perspective", Kinkel, S., Maloka, S., Journal of Purchasing and Supply Management, n.15, 2009.

⁵⁹ "The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", J. V. Gray, K. Skowronski, . Esenduran e J. M. Rungtusanatham, Journal of Supply Chain Management, Vol.49, No.2, 2013.

⁶⁰ "The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", J. V. Gray, K. Skowronski, G. Esenduran e J. M. Rungtusanatham, Journal of Supply Chain Management, Vol.49, No.2, 2013.

l'offshoring. Si noti anche che non rileva se l'attività offshored fosse svolta direttamente dall'impresa per mezzo di una sussidiaria o filiale o se fosse svolta da un fornitore straniero.

- Il presupposto della continuità nello svolgimento dell'attività produttiva nel paese di provenienza della casa madre. Non si contempla il caso in cui l'attività precedentemente delocalizzata cessi del tutto di essere svolta.
- Possibile coesistenza con strategie di delocalizzazione produttiva, non è cioè necessario il rimpatrio di tutte le attività svolte all'estero. Occorre ricordare che il back-reshoring rientra pur sempre nell'ambito delle strategie di internazionalizzazione delle imprese, e dunque non contrasta con altre modalità di internazionalizzazione o scelte localizzative, e dunque può essere ricompresa nell'ottica di una strategia internazionale più ampia come in totale autonomia.
- Non rileva il soggetto cui a seguito della rilocalizzazione spetta il controllo e materiale esecuzione dell'attività rimpatriata, sono cioè ricompresi sia i casi in cui la produzione venga svolta direttamente dall'impresa sia quelli in cui viene svolta da un fornitore locale.

2.3.2. Le possibili configurazioni del back-reshoring.

Alla luce di quanto finora detto, è possibile distinguere diverse modalità attraverso le quali attuare una strategia di back-reshoring: in base al soggetto che all'estero svolgeva l'attività produttiva e quello che la svolgerà successivamente al rimpatrio⁶¹. Combinando queste opzioni, il risultato è rappresentato dalla matrice in figura seguente.

The Back-Reshoring options

		To: Onshore	
		In - House	Outsourced
From: Offshore	In - House	<i>In - House Back - Reshoring</i>	<i>Back - Reshoring for Outsourcing</i>
	Outsourced	<i>Back - Reshoring for Insourcing</i>	<i>Outsourced Back - Reshoring</i>

Figura 16: Le modalità attuative di back-reshoring. Elaborazione personale

⁶¹ "The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", J. V. Gray, K. Skowronski, G. Esenduran e J. M. Rungtusanatham, Journal of Supply Chain Management, Vol.49, No.2, 2013.

Come si evince le modalità attuative di una strategia di back-reshoring risultano essere rappresentabili in una matrice 2x2, che individua quattro opzioni:

- In-house back-reshoring. E' il caso in cui l'offshoring a monte fosse di tipologia captive, ossia la produzione avvenisse nell'ambito dei confini organizzativi dell'impresa. La situazione in esame configura l'ipotesi in cui l'attività prima svolta da una sussidiaria o filiale rimanga internalizzata, ma il cui svolgimento venga riportato nel paese d'origine.
- Outsourced back-shoring. Diametralmente opposto al precedente, è il caso in cui l'attività precedentemente affidata in outsourcing a supplier straniero (outsourcing offshoring), venga affidata a un fornitore nazionale.
- Back-reshoring for outsourcing. E' il caso in cui la produzione precedentemente internalizzata dall'impresa e svolta in paesi esteri da sussidiarie/filiali viene poi rilocalizzata affidandola ad un supplier nazionale.
- Back-reshoring for insourcing. E' il contrario del precedente, l'attività dapprima affidate all'estero in outsourcing vengono qui internalizzate dall'impresa per essere svolte nel paese in cui la casa madre ha sede.

Sulla base di quanto detto, il back-reshoring si presenta quindi come una possibile strategia localizzativa dell'attività produttiva, che in quanto tale si colloca nell'ampio parco delle strategie di internazionalizzazione che le imprese possono porre in essere. Questa categoria di decisioni strategiche (le localizzative), per quanto attiene alle attività produttive, possono essere concepite come un processo multi-step di natura dinamica, nell'ambito del quale le decisioni sulla località geografica cambiano in relazione alle condizioni ambientali e alle scelte competitive dell'impresa⁶².

In figura è stato rappresentato questo processo plurifasico. In prima istanza, l'impresa deciderà se internazionalizzare o meno la propria attività produttiva. Contemporaneamente, se opta per l'internazionalizzazione, la scelta comporta il dover decidere anche per il controllo o meno dell'attività, e quindi per la sua internalizzazione o l'affidamento a terzi in outsourcing. In merito alla località, la distanza geografica che divide il paese in cui ha sede la casa madre e quello nel quale l'attività verrà delocalizzata porterà al configurarsi di una situazione di near-shore, nel caso in cui i paesi siano geograficamente vicini, o di offshoring overseas⁶³, nel caso in cui al contrario siano distanti.

⁶² "When manufacturing moves back: Concepts and questions", L. Fratocchi, C. Di Mauro, P. Barbieri, G. Nassimbeni, A. Zandoni, *Journal of Purchasing & Supply Management* n. 20, p. 54-59, Feb. 2014.

⁶³ Si veda a tal proposito il capitolo 1.

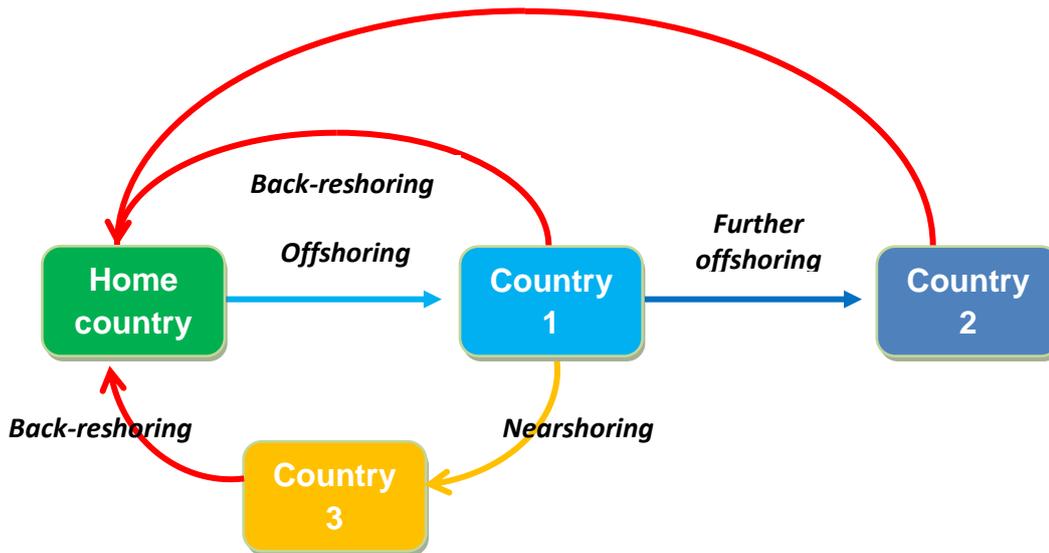


Figura 17: Le scelte localizzative dell'attività produttiva come un processo dinamico. Elaborazione personale.

Intrapresa l'iniziale decisione di offshoring, tre sono le casistiche che potrebbero successivamente verificarsi:

- Ulteriori delocalizzazioni produttive in paesi geograficamente distanti, ossia offshoring, indifferentemente di tipo captive o outsourcing. In questo modo l'attività viene spostata in ulteriori paesi. In figura questo step è rappresentato con la freccia di colore blu.
- Ulteriore delocalizzazione produttiva, però in paesi geograficamente vicini. È il caso di nearshoring. In figura questo step è rappresentato con la freccia di colore giallo. La decisione di ridurre la distanza geografica tra il luogo in cui viene svolta l'attività e il paese in cui ha sede la casa madre risponde a logiche non solo di risparmio di costi, quali ad esempio di logistica, ma anche a fattori legati alla minore distanza culturale o linguistica.
- Riportare l'attività produttiva nel paese d'origine. E' questo il caso di back-reshoring oggetto di studio del presente elaborato, ossia il rimpatrio dell'attività precedentemente svolta in una località estera, che fosse essa vicina o lontana. In figura questo step è rappresentato con la freccia di colore rosso.

Si noti come questo processo dinamico non sia necessariamente di natura incrementale o sequenziale, in quanto il back-reshoring si caratterizza proprio per una revisione, quantomeno parziale, delle scelte localizzative precedentemente attuate. Quel che si vuole così evidenziare, è proprio che il back-reshoring sia parte di strategie di internazionalizzazione rivedibili. Si consideri il seguente caso che ha come protagonista un'impresa italiana: la Belfe ad inizio anni 90 delocalizzò in outsourcing la produzione nel sud est asiatico. Nel 2004 rilocalizzò parzialmente in Italia e parzialmente in Bulgaria,

quindi applicando decisioni di back-reshoring e near-shoring. Infine nel 2012 ha proceduto alla chiusura di tutti gli stabilimenti in Italia⁶⁴.

2.3.3. Questioni di natura problematica e futuro della ricerca.

Nonostante l'interesse crescente manifestato in ambito accademico ed istituzionale nei confronti del reshoring, la letteratura prodotta sul tema pecca ancora sia di organicità che di esaustività⁶⁵. Ma il maggior limite riguarda lo studio empirico del fenomeno, data la frammentaria ed eccessivamente circoscritta raccolta di dati⁶⁶. Il più grande problema in tal senso è quello relativo al reperimento di informazioni, imputabile principalmente alla loro riservatezza ed alla difficoltà di accesso ai report aziendali. Inoltre, come detto in apertura del presente capitolo, non esiste ad oggi ancora nessun database centralizzato di qualsivoglia governo o istituto dal quale reperire dati statistici. Non solo, ma il trend del reshoring risulta anche di difficile comparazione con il fenomeno opposto da cui trae origine, ossia l'offshoring, anch'esso di difficile stima, soprattutto per quanto riguarda i contratti internazionali di outsourcing. Per questo, una delle maggiori sfide negli anni venturi sarà proprio riuscire a comprendere, anche in mancanza di tali fonti di dati primarie, l'esatta portata e rilevanza empirica del fenomeno, e al contempo creare un database ufficiale e centralizzato che raccolga dati qualitativamente rilevanti e monitori l'andamento del fenomeno.

Questa evoluzione sarà fondamentale perché uno studio quantitativo del back-reshoring è fondamentale su due fronti: in prima istanza per verificare se davvero si tratti di un trend in crescita destinato a perdurare nel tempo o se di un fenomeno passeggero e guidato da cause contingenti, in secondo luogo è necessario anche per poterne studiare le ripercussioni sul sistema economico e gli impatti sulle singole economie nazionali coinvolte.

Altro tema che sicuramente verrà, e già in parte è, analizzato dalla ricerca in maniera puntuale è quello attinente ai driver sottostanti al fenomeno⁶⁷. Capire appieno le cause delle rilocalizzazioni nei paesi d'origine aiuterà da un lato a prevedere i futuri andamenti delle strategie di back-reshoring, e dall'altro

⁶⁴ *"Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche"*, L. Fratocchi, A. Ancarani, P. Barbieri, C. Di Mauro, G. Nassimbeni, M. Sartor, M. Vignoli, A. Zanon, XXVI Convegno annuale di Sinergie "Manifattura: quale futuro?", Nov. 2014.

⁶⁵ *"When manufacturing moves back: Concepts and questions"*, Luciano Fratocchi, Carmela Di Mauro, Paolo Barbieri, Guido Nassimbeni, Andrea Zanoni, Journal of Purchasing and Supply Management, March 2014 n.20.

⁶⁶ *"Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche"*, L. Fratocchi, A. Ancarani, P. Barbieri, C. Di Mauro, G. Nassimbeni, M. Sartor, M. Vignoli, A. Zanon, XXVI Convegno annuale di Sinergie "Manifattura: quale futuro?", Nov. 2014.

⁶⁷ *"The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do"*, J. V. Gray, K. Skowronski, G. Esenduran e J. M. Rungtusanatham, Journal of Supply Chain Management, Vol.49, No.2, 2013.

a comprendere dove eventualmente possano essere indirizzate iniziative che ne incentivino lo sviluppo da parte delle istituzioni locali e governi nazionali. A tal riguardo spesso, soprattutto in anni meno recenti, si è semplificato, asserendo che all'origine del fenomeno vi fosse il duplice effetto negativo della crisi globale e positivo degli incentivi statali, ma il fatto che casi di back-reshoring si registrino anche in aree dove la presenza di tali incentivi non è ravvisabile suggerisce un fenomeno di matrice più complessa, le cui motivazioni sottostanti sono di molteplici livelli: territoriale, industriale e strategico⁶⁸.

2.4. I driver delle scelte di back-reshoring.

Negli anni in cui si verificavano i primi casi di back-reshoring, ancora numericamente trascurabili, il dibattito ne aveva individuato come principale ragione dietro tali scelte delle errate valutazioni manageriali prese a monte, ossia nel momento in cui la decisione di offshoring veniva presa. Si accusavano i board aziendali, in particolare, di aver sottostimato alcuni dei costi originati dalla delocalizzazione di attività d'impresa, non direttamente attinenti e legati al processo produttivo in quanto tale, circostanza che avrebbe portato al mancato realizzarsi degli auspicati benefici derivanti dal risparmio, che perseguendo queste strategie si ricercava⁶⁹. In quest'ottica, il back-reshoring altro non sarebbe se non un meccanismo correttivo di valutazioni manageriali errate⁷⁰. Ma negli anni, come si è avuto modo di vedere, i casi di back-reshoring sono diventati sempre più numerosi, assumendo i tratti di un vero e proprio trend. La spiegazione dell'errore manageriale, a fronte di questo cambio di scenario, appare così incompleta e riduttiva. Certo, scelte manageriali sbagliate ci sono state e, come vedremo più avanti, queste sono state intraprese non avendo opportunamente tenuto conto di tutti i costi che la delocalizzazione comporta di dover affrontare. Ma non può essere, e difatti non è, tutto qui. Non si spiegherebbe, altrimenti, perché, tra tutte le possibili scelte rilocalizzative, le imprese interessate decidano di rimpatriare la produzione proprio nel paese d'origine.

In parte, complice di tali scelte di rimpatrio dell'attività produttiva è stato anche il graduale cambiamento dell'ambiente geopolitico, che ha eroso i vantaggi offerti dalla delocalizzazione in

⁶⁸“*Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions*”, K. Foerstl, J. F. Kirchoff, L. Bals, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 46, n. 5, 2016.

⁶⁹ “*Invisible costs in offshoring services work*”, A. Stringfellow, M.B. Teagarden, N. Winter, Journal of Operations Management, n.26, 2007.

⁷⁰ “*Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and back-shoring: a German perspective*”, S. Kinkel, S. Maloca, Supply Management, n. 15, 2009.

determinate aree geografiche⁷¹. Gli equilibri tra i vantaggi offerti dalla produzione in paesi in via di sviluppo e quelli sviluppati stanno cambiando. Cambiamento di contesti però non solo dei paesi nei quali l'attività produttiva è stata dislocata, ma anche delle nazioni occidentali che, attraverso iniziative di incentivazione, hanno cercato di veicolare e favorire il fenomeno del back-reshoring. Esempi principali in tal senso sono i casi di Stati Uniti e Gran Bretagna, che verranno analizzati nel corso del prossimo capitolo. In quest'ottica, potremmo allora dire che il back-reshoring è una strategia risultante dall'operare congiunto di adattamento gestionale e cambiamento del contesto ambientale⁷². Ma, ancora una volta, anche questa è una spiegazione solo parziale del fenomeno. Ad entrare in gioco sono, infatti, anche le scelte strategiche delle imprese e le caratteristiche dei settori in cui esse operano.

Si tratta, in ultima analisi, di un complesso di motivazioni estremamente eterogenee, che variano in particolare a seconda dei paesi coinvolti e del settore nel quale le imprese operano. Risultato è l'impossibilità di una generalizzazione dei driver che spingono le imprese a rilocalizzare in patria la propria produzione. Tuttavia, non per questo non possono individuarsi delle motivazioni di ordine generale, ed alle quali ricondurre caso per caso le singole motivazioni di ciascuna decisione di back-reshoring. Si tratta di driver legati ai costi, alle caratteristiche dei paesi coinvolti e alle strategie poste in essere dall'impresa.

2.4.1. Cost-related driver.

Come accennato, un primo ordine di motivi che spingono al rimpatrio dell'attività produttiva è certamente riconducibile ai costi che la delocalizzazione impone di dover affrontare. Questo, si noterà, in maniera esattamente speculare rispetto a quello che è stato il principale driver delle scelte di offshoring, ossia la ricerca di vantaggi di costo. Infatti, la decisione di intraprendere strategie di offshoring nella maggior parte dei casi è stata presa in un'ottica esclusivamente cost-driven, il che porta, in caso di mancato risparmio sui costi, a ritornare sui propri passi.

In poche parole, non è tutto oro quel che luccica. Se è certamente vero che la delocalizzazione ha permesso in passato di beneficiare di manodopera a basso costo, e più in generale di bassi costi di produzione, comporta anche dover affrontare numerose altre spese, spesso non adeguatamente considerate nel momento in cui è stata presa la decisione di offshoring. A questo si sono anche

⁷¹ "New Patterns of German Production Relocation and Back Shoring Activities after the Global Economic Crisis?" S. Kinkel, C. Zanker, Paper Presented at the 153 EUROMA (European Operations Management Association), Dublin, Ireland, 7– 12 June, 2013.

⁷² "Conceptual 150 Issues in Services Offshoring Research: Implications for Organizational Management and International Business", K. Bunyaratavej, J.P. Doh, E.D. Hahn, S. Massini and A.Y. Lewin, Group & Organization Management, vol. 36, n. 1, pp. 70-102, 2011.

aggiunti, come vedremo, cambiamenti geopolitici che negli ultimi anni hanno spostato gli equilibri di convenienza tra paesi, rendendo meno marcata la differenza di costi di produzione⁷³.

Partendo proprio dell'evoluzione nel tempo di quest'ultima categoria di costi, emerge come questi, dopo esser rimasti per molti anni significativamente più bassi nei paesi a oriente del mondo, in primis Cina, quello cui si assiste recentemente è stato in realtà un cambio di scenario. In particolare, il gap tra costo produttivo in alcuni paesi sviluppati e in altri di più recente sviluppo si è assottigliato, e questo soprattutto a causa di un aumento del costo del lavoro nei paesi asiatici. Come è emerso da una ricerca⁷⁴ realizzata da Harold Sirkin, Justin Rose e Michael Zinser, tre partner della Boston Consulting Group, molti paesi tradizionalmente considerati offrire un basso costo di produzione, in realtà sono più costosi di quel che si può supporre. Oggetto dello studio è stato il costo di produzione nei principali paesi esportatori al mondo, la cui stima si è basata su molteplici indicatori quali in particolare costo del lavoro, spese per l'energia, produttività e variabilità dei cambi. Quel che è emerso è che il Brasile è una delle nazioni più costose dove produrre, mentre la Cina ha perso numerose posizioni, considerando che il costo di produzione è ormai diventato quasi pari a quello di alcune location dell'Est Europa e, soprattutto, quasi uguale a quello degli Stati Uniti. La retrocessione della Cina è dovuta soprattutto al fatto che dal 2007 in poi, data in cui si è dotata di una nuova legge sul lavoro, si è registrato un sensibile aumento del costo del lavoro in questo paese. Dando un'occhiata alle cifre del National Bureau of Statistics si scopre come dal 2003 in poi il salario medio sia cresciuto a dismisura. Infatti, dodici anni fa il lordo mensile di un lavoratore cinese in un'area urbana era di 13.969 yuan al mese, nel 2013 risultava più che triplicato a 50.723⁷⁵.

Per quanto riguarda l'Italia, tra i primi 20 paesi al mondo per costo del lavoro più alto (costo che è aumentato del 10% negli ultimi 10 anni)⁷⁶, il divario tra costi produttivi in paesi in via di sviluppo e quelli nel nostro paese è comunque significativamente elevato. Questo non vuol comunque dire che l'aumento del costo di produzione non abbia inciso anche sui bilanci delle imprese italiane che in Cina hanno i propri stabilimenti produttivi, e che dunque l'aumento del costo del lavoro non possa spingere, in parte, anche le nostre imprese a riconsiderare le proprie scelte localizzative.

⁷³ *“Reshoring trends: Analysis of Current Data and Impacts on Iowa Manufacturing”*, R. Basu, M. Schneider, Center for Industrial Research and Service, Iowa State University, May 2015.

⁷⁴ *“Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.”*, Sirkin H.L., Zinser M., Hohner D., Boston Consulting Group, 2011.

⁷⁵ *“La crescita esponenziale del costo del lavoro”*, Rita Fatiguso, Il Sole 24 Ore, 1 Settembre 2015.

⁷⁶ *“U.S. manufacturing starts its comeback”*, Harold L. Sirkin, Michael Zinser and Justin Rose, Providence Journal, 1 Luglio 2014.

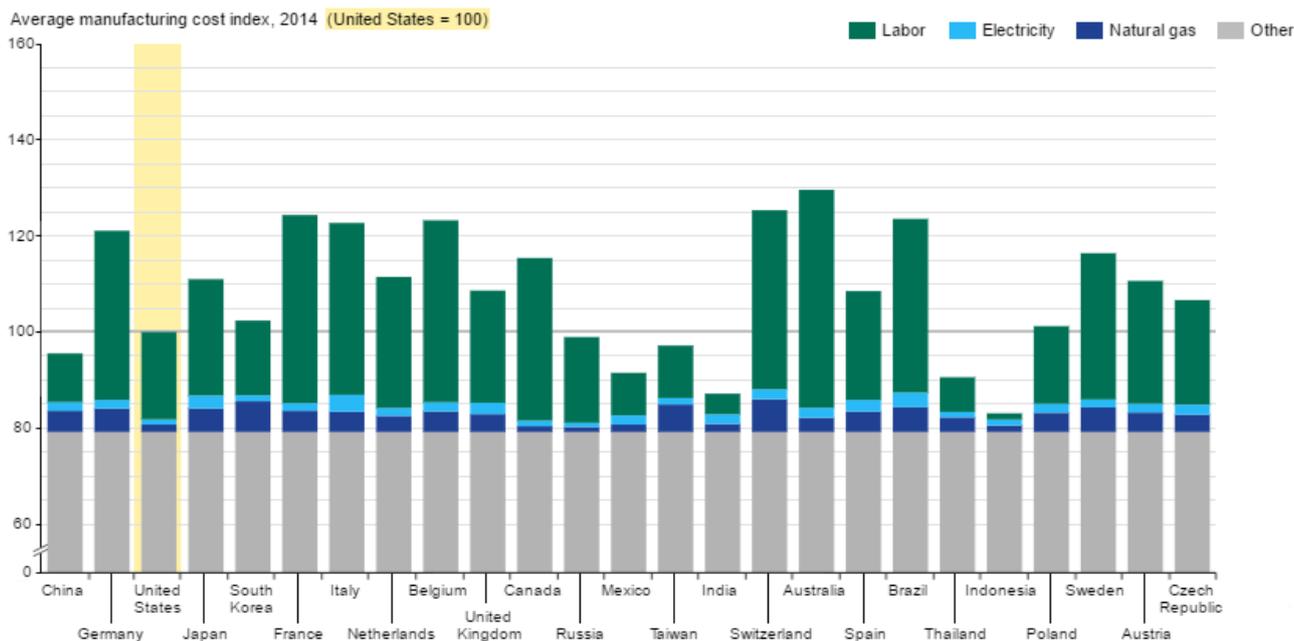


Figura 18: BCG Global Manufacturing Cost-Competitiveness Index, 2014. Fonte: www.bcgperspectives.com

Per avere un quadro più completo, possiamo avvalerci dell'indice appositamente creato dal Boston Consulting Group, il "BCG Global Manufacturing Cost-Competitiveness Index", che misura l'andamento dei costi di produzione diretti dal 2004 al 2014 delle prime 25 economie esportatrici del mondo. L'indice di competitività di costo è ricavato considerando il costo del lavoro (salari), la produttività, i costi energetici e tassi di cambio (rispetto al dollaro americano).

Gli Stati Uniti sono stati presi come il punto di riferimento sia per il 2004 e il 2014, con un punteggio pari a 100. Se un altro paese ha un punteggio di 110, ad esempio, significa che i suoi costi di produzione diretti sono il 10 per cento superiori a quelli degli Stati Uniti. Considerando proprio Stati Uniti e Cina, a dimostrazione di quanto sopra indicato, i costi diretti di produzione attualmente non sono poi molto differenti (15% in più per gli U.S.A.). Dal grafico risulta anche chiaro come i principali paesi dell'Europa Occidentale presentino tutti dei costi produttivi molto più elevati, soprattutto Italia, Francia, Germania e Belgio.

Si noterà come, nello stimare il costo del lavoro, sia stata considerata anche la stessa produttività dello stesso. Volendo analizzare la misura nello specifico per i paesi in via di sviluppo possiamo osservare il grafico che segue, che rappresenta la produttività del lavoro nei paesi considerati tra il 2001 ed il 2007 e tra il 2009 e 2014, calcolata come Pil per occupato.

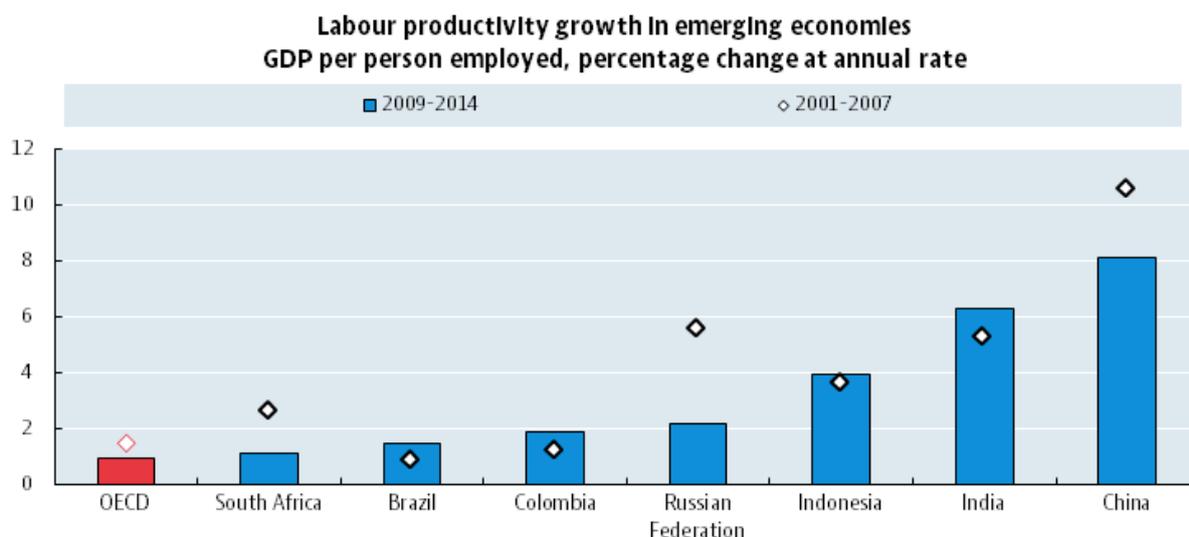


Figura 19: Produttività del lavoro: differenze nel periodo 2009-2014 e 2001-2007 nei paesi OECD, Sud Africa, Brasile, Colombia, Russia, Indonesia, India e Cina. Fonte: www.oecd.org/std/productivity-stats

Nelle economie emergenti si è assistito a una forte crescita della produttività del lavoro negli ultimi decenni, dovuta soprattutto dagli investimenti esteri che in questi paesi hanno contribuito a ridurre il divario rispetto ai paesi già sviluppati. Tuttavia, come si osserva, negli ultimi anni si è registrato un rallentamento della produttività in alcune di queste economie, così come anche in quelle dei paesi OECD nel complesso, prima tra tutte quelle Cinese.

Finora quanto analizzato ha riguardato i cambi di scenari mondiali ma, come preannunciato, a determinare il fallimento di molte strategie di offshoring nel raggiungere i risparmi sperati⁷⁷ è stato in realtà il dover far fronte a costi⁷⁸ che a monte non si erano tenuti adeguatamente da conto. Nelle scelte di delocalizzazione le imprese, spesso impegnate a imitare le strategie dei concorrenti e seguire quella che, a partire dagli anni 90, era ormai diventata la prassi della delocalizzazione⁷⁹, basando le proprie scelte avendo riguardo solo al gap nei costi di produzione tra paesi, hanno trascurato quello che viene definito come “total cost of sourcing”, ossia l’insieme dei costi derivanti da un processo di delocalizzazione quali: logistica, dazi da reimportazione, premi assicurativi, e così via. Come è stato osservato “The original offshoring decision was based on a tempting per-unit price, with little consideration for total cost analysis, includes hidden costs”⁸⁰. Si tratta di quei costi non direttamente imputabili all’attività produttiva, ma che trovano comunque origine dalla delocalizzazione, di difficile individuazione e soprattutto stima, ma il cui elevato impatto ha reso poco conveniente questa strategia.

⁷⁷ Boston Consulting Group, 2014.

⁷⁸ In letteratura Grey et al. li definisce “hidden cost”.

⁷⁹ “Reshoring: myth or reality?”, Directorate for science, technology and innovation committee on industry, innovation and entrepreneurship, Organisation for economic, co-operation and development, 2016.

⁸⁰ “The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do”, Gray, J. V., Skowronski K., Esenduran G., Rungtusanatham J. M., Journal of Supply Chain Management, vol.49, n.2, 2013.

Sono costi soprattutto legati al coordinamento della global supply chain. Catene di fornitura “lunghe”, e i cui soggetti operanti all’interno sono dispersi in aree geograficamente e culturalmente distanti, comportano elevati costi di comunicazione, di coordinamento e di monitoraggio dell’operato delle filiali o dei partner. Questo si traduce, innanzitutto, in rigidità organizzativa e problemi di natura logistica.

Tra i principali oneri ad essere trascurato è stato il cosiddetto “total landed cost”, indicatore elaborato da Hackett Group⁸¹, definito come “The sum of all costs associated with making and delivering products to the point where they produce revenue”⁸². Tipicamente, si tratta di costi quali il trasporto, le tasse sulla re-importazione, costi di magazzino dovuti a elevati livelli di scorte, necessità di elevati livelli di stoccaggio, rigidità negli ordini di acquisto, rischi legati alla qualità e tempestività nelle spedizioni, necessità di stoccaggio in più per sostenere i livelli di inventario.

Come si può osservare dal grafico in figura, realizzato sulla base delle rilevazioni effettuate da Establish/Davis, società internazionale che periodicamente revisiona e documenta l’incidenza dei costi della logistica sulle aziende basandosi su un campione internazionale, per le imprese il costo della logistica nel 2014 è stato pari a circa il 9,5% del loro fatturato. Ad incidere maggiormente, in particolare, sono stati i costi legati al trasporto (4,43%), all’inventario (2,2%) e al magazzino (1,99%).

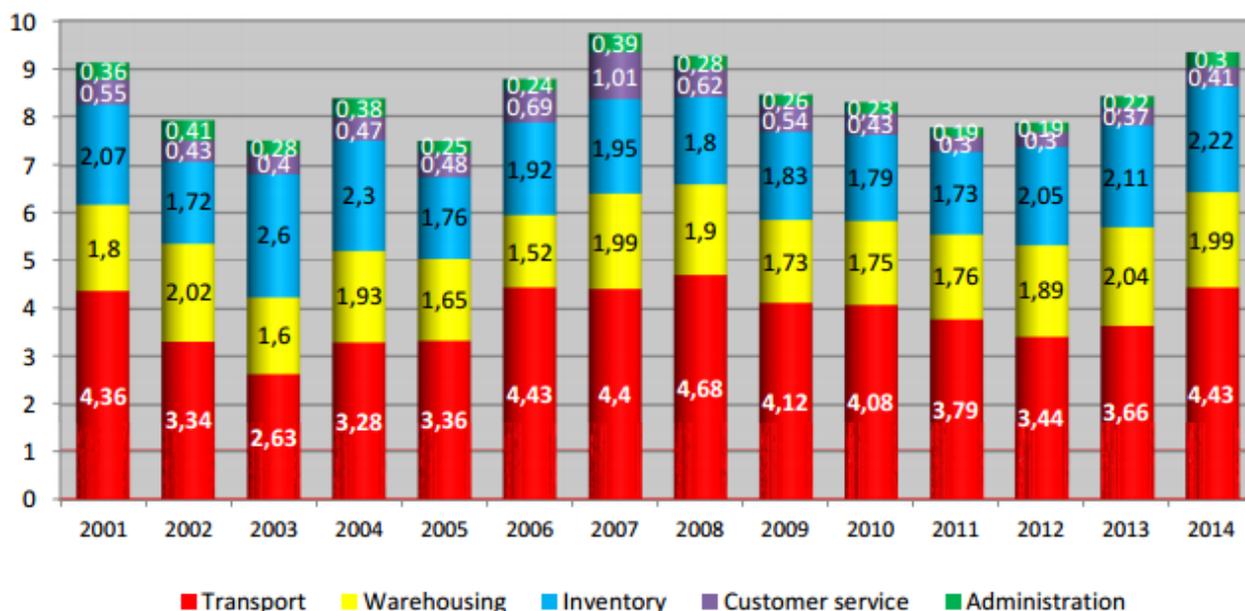


Figura 20: Costi della logistica nel 2014 per composizione. Fonte: www.centrostudisubalpino.it

⁸¹ “Reshoring of Some Chinese Manufacturing Jobs Becoming Likely As Cost Gap is Expected to Shrink to Just 16 Percent Next Year”, The Hackett Group, 2012 (www.thehackettgroup.com/about/research-alerts-press-releases).

⁸² www.nfiindustries.com/blog/understanding-total-landed-cost-your-supply-chain.

Infine, ad essere rilevanti sono anche i costi legati al personale, e in particolare il grado di turnover dei dipendenti nel paese di delocalizzazione o i costi dei viaggi o delle trasferte dei dirigenti nei paesi esteri.

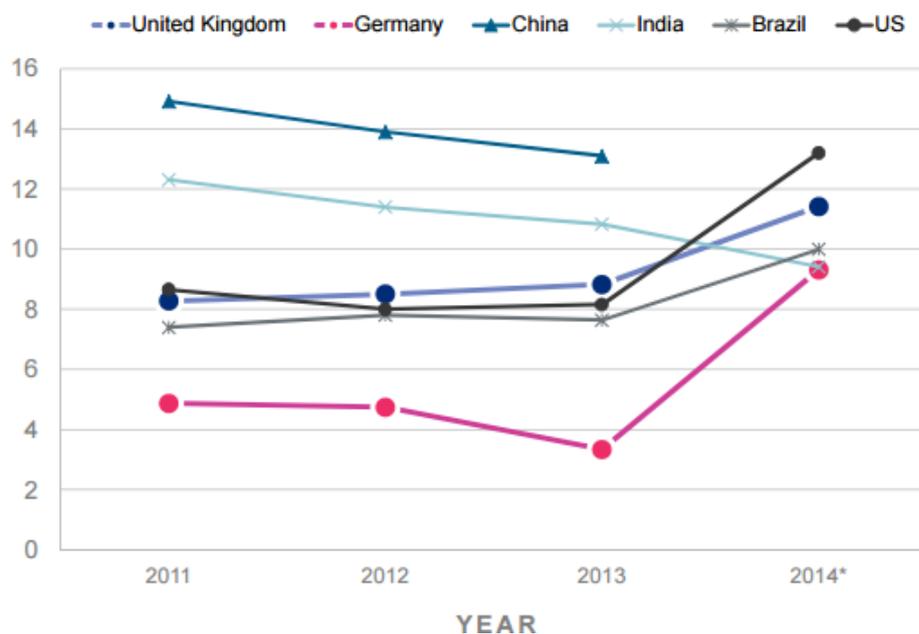


Figura 21: Tassi di turnover nel periodo 2011-2014 in U.K., Germania, Cina, India, Brasile e U.S.A. Fonte: www.mercer.com.

Come si può rilevare in figura, negli anni passati l'elevato tasso di turnover nei paesi in via di sviluppo, soprattutto India e Cina, si è mantenuto negli anni sempre più elevato che nei paesi sviluppati, e attualmente il trend sembra essere in aumento anche in Brasile. C'è da osservare, tuttavia, che i valori del tasso di turnover sono in crescita nei paesi sviluppati, e questo fa sì che il trend sembra indicare che nei prossimi anni andranno a diventare di pari valore. Comunque, al di là delle prospettive future, in anni passati è stato elevato, e questo ha comportato l'emergere di un'ulteriore fonte di costo.

Quanto finora analizzato da un punto di vista teorico, trova riscontro nella ricerca svolta da Uni-CLUB MoRe, che oltre a raccogliere dati quantitativi sulla numerosità dei casi di back-reshoring si è anche occupato di andare a studiare le principali motivazioni che hanno condotto le imprese ad intraprendere strategie di back-reshoring.

Categorie di costi considerati nelle scelte di back-reshoring

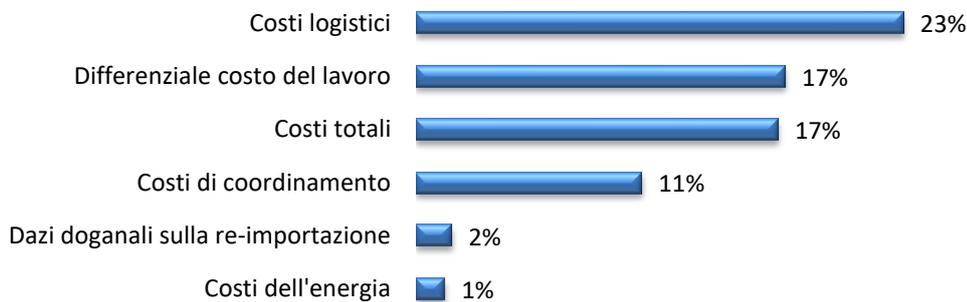


Figura 22: Cost related driver nelle scelte di offshoring. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Tra i principali costi che hanno determinato la decisione di rilocalizzare la produzione troviamo anche i costi di natura logistica, che sono stati determinanti per il 23% delle decisioni complessivamente prese⁸³. A questa voce seguono la riduzione del differenziale nel costo del lavoro e i costi complessivi che la delocalizzazione comporta. Entrambi questi costi hanno un peso circa del 17% nel totale complessivo delle motivazioni.

2.4.2. Location-related driver.

A favorire i processi di back-reshoring contribuiscono anche alcuni vantaggi localizzativi relativi al proprio paese d'origine. Si tratta del possesso di un consolidato patrimonio di saperi e competenze già strutturati, la presenza sul territorio di una filiera specializzata di fornitori di componentistica e servizi (nonché di aziende in grado di assolvere con alto grado di professionalità a specifiche fasi della produzione manifatturiera e quindi per questo garantire maggiore flessibilità ed affidabilità nello svolgimento delle funzioni a più alto valore aggiunto) e la maggiore facilità di reperimento di mano d'opera qualificata, sono solo alcuni dei vantaggi localizzativi offerti dai paesi d'origine delle imprese.

Entrano inoltre in gioco i cosiddetti "home-bias", elementi proposti da Obstfeld e Rogoff nel 2000, che spingono le imprese a rientrare nel proprio paese d'origine. I due studiosi hanno osservato una maggiore propensione ad investire (o reinvestire) in contesti familiari, e questo sia perché il bagaglio di conoscenze su ambiti d'origine è più elevato sia perché, di norma, le istituzioni tendono a preferire veder investire imprese appartenenti al territorio rispetto ad imprese straniere. In particolare, fattori di

⁸³ Per ogni decisione nello studio sono state considerate più tipologie di motivazione che hanno concorso contemporaneamente a prendere le decisioni di back-reshoring, per questo la somma dei pesi percentuali supera il 100%, ma verranno, anche in seguito, comunque presentati i dati percentuali in quanto rappresentativi del peso delle singole motivazioni rispetto a quelle complessive.

politica industriale e iniziative istituzionali volte a incentivare il rientro di imprese, come il caso americano ed inglese dimostrano, possono rivelarsi determinanti nelle scelte rilocalizzative che guidano le dinamiche di back-reshoring.

Infatti, altro fattore determinante che influenza le eventuali scelte di back-reshoring risulta essere proprio di tipo istituzionale, ed è rappresentato dalle condizioni in cui l'attività produttiva viene svolta, ossia dai contesti dei paesi, determinati dai governi nazionali o regionali. Politiche di tipo istituzionale possono convertire gli elementi negativi che hanno determinato le strategie di offshoring in fattori di potenziale attrattività del paese. I soggetti istituzionali decidono politiche fiscali e finanziarie, norme sul lavoro che ne determinano costo e flessibilità, incentivi governativi e agevolazioni commerciali, così facendo influenzano, come è ovvio che sia, le scelte delle imprese, in quanto si tratta di elementi idonei a connotare come attrattivo o meno un territorio per la riallocazione delle proprie attività produttive.

Tra i fattori ambientali e di contesto altrettanto rilevante si possono annoverare determinanti decisioni di back-reshoring anche gli eventuali squilibri economici di un determinato paese, con particolare riferimento a turbolenze del mercato del lavoro (conflitti salariali, elevata conflittualità sindacale), ma anche tutte quelle problematiche indotte e attinenti a potenziali situazioni di instabilità politica e sociale che generano insicurezza sui mercati determinando spesso perdite economiche consistenti, soprattutto per le piccole e medie imprese

Anche con riferimento a questa categoria di driver si trovano dei riscontri empirici nello studio Uni-CLUB MoRe: le motivazioni legate al paese d'origine hanno un peso complessivamente pari al 17,4% dei fattori decisori complessivo.

Motivazioni legate al paese d'origine nelle scelte di back-reshoring

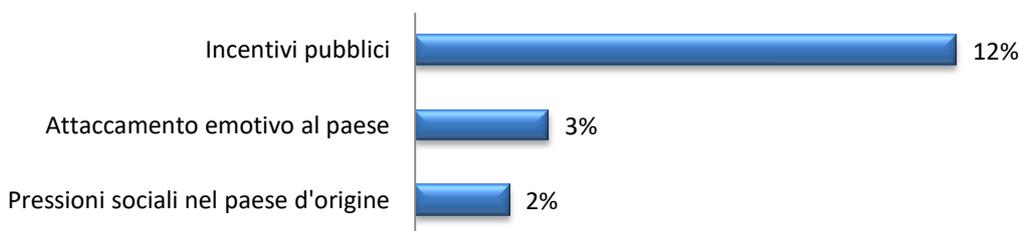


Figura 23: Cost related driver nelle scelte di offshoring. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Tra queste la più rilevante è quella legata agli incentivi che rappresenta da sola il 12%. Il dato è ovviamente riferito alle imprese nei cui paesi di origine tali incentivi sono stati posti in essere dai

governi, e dunque è una motivazione che possiamo ritenere legata principalmente alle imprese statunitensi ed inglesi per le ragioni che vedremo in seguito.

2.4.3. Strategy-related driver.

Infine, tra le variabili critiche che hanno portato al ripensamento di precedenti scelte delocalizzative e contestuali decisioni di back-reshoring, alcune riguardano elementi di natura maggiormente strategica. Sono logiche connesse ad una serie di motivazioni afferenti la sfera dell'intangibile quali: valorizzazione della qualità del prodotto; impatto del "made in" nelle scelte del consumatore; considerazioni riferibili alla reputazione dell'azienda od all'immagine del brand, ma anche considerazioni di carattere tecnologico e riguardanti la componente innovativa dei beni e attività aziendali.

In riferimento a quanto sopra, sono molti i casi in cui il mancato mantenimento di standard qualitativi elevati ha indotto nel corso degli ultimi anni numerose imprese a riconsiderare le proprie scelte di delocalizzazione produttiva e a riconfigurare le proprie catene del valore. Mantenere standard qualitativi elevati, infatti, non è sempre compito agevole nel caso di delocalizzazione, dato il mancato controllo diretto sull'attività produttiva, soprattutto nei casi di offshore outsourcing nei quali tale funzione viene svolta da un supplier straniero. Mentre la realizzazione di un prodotto di bassa qualità può non rappresentare un problema per quelle imprese che attuano una strategia aggressiva basata sui prezzi, la prassi dell'offshoring e la ricerca di facili risparmi sui costi che hanno negli ultimi anni spinto numerose imprese, anche che fanno della qualità e contenuto innovativo dei propri prodotti la fonte del proprio competitive advantage, ha penalizzato la loro performance complessiva. Gli esiti di tale mancanza di lungimiranza sono stati un abbassamento della qualità complessiva dei propri prodotti e, appunto, una riconsiderazione delle proprie scelte localizzative con conseguenti decisioni di rimpatrio dell'attività produttiva, al fine del mantenimento degli standard di eccellenza garantibili solo attraverso un controllo diretto dei processi sia innovativi che produttivi.

A questo punto introduciamo un tema che vede in prima linea il panorama italiano, che è quello dello sfruttamento del cosiddetto effetto "made-in". Con questa espressione si intende il maggior valore attribuito da un consumatore a un determinato prodotto in relazione al paese nel quale è stato realizzato. Soprattutto in paesi come l'Italia (ma anche USA), alcuni settori risentono in modo particolare del country of origin effect. Ne sono esempi il tessile, il calzaturiero e l'arredamento, settori in cui, a livello internazionale, viene riconosciuta dagli acquirenti superiorità ai prodotti realizzati in un determinato paese, per i quali il consumatore è disposto a pagare un "premium price" alla percezione

della qualità e prestigio che li caratterizza. E questo, anche in ragione di nuove classi di consumatori con elevata disponibilità di spesa provenienti principalmente dal Medio Oriente e dai paesi in via di sviluppo dell'Asia, primo tra tutti la Cina. Citando Baldassarre et al. "Gli acquirenti più esigenti di abbigliamento (si pensi ai nuovi mercati in Paesi ricchi quali Cina, India e altri emergenti) cominciano a diffidare dei capi non prodotti interamente in Italia: idearli e progettarli nel nostro Paese, per poi realizzarli fuori, non è più sufficiente, ma è necessario che anche la manifattura e il know how siano totalmente italiani, altrimenti diventa più difficile giustificare l'autorevolezza del brand e il prezzo dei prodotti"⁸⁴.

Altri fattori determinanti che possono mettere in discussione scelte di localizzazione sono quelli che hanno a che fare con la responsabilità sociale dell'impresa: tutti quegli elementi che, oltre alla scarsa qualità, rischiano di incidere negativamente sulla reputazione del prodotto e/o dell'azienda in relazione a questioni di natura etica. I giudizi negativi dei consumatori focalizzano soprattutto tematiche a sfondo sociale quali sfruttamento dei lavoratori o impiego di lavoro minorile nei paesi in via di sviluppo, ed inoltre questioni relative all'impatto ambientale dell'attività produttiva. La sempre maggior sensibilità dell'opinione pubblica a questi argomenti può avere quindi ripercussioni negative

Infine nella disamina degli elementi decisori di natura strategica occorre menzionare come la perdita di controllo diretto sui processi produttivi e la distanza geografica si ripercuota negativamente, sia sulla raccolta di informazioni sui processi produttivi sia sullo sviluppo di apprendimento e capacità di innovazione. Infatti, solitamente, le attività di ReS, design di prodotto e progettazione rimangono nel paese d'origine⁸⁵ mentre quella di produzione è dislocata geograficamente, e la mancanza di organicità nello svolgimento di queste attività determina un effetto negativo, non definibile in termini meramente quantitativi ma significativo. Infatti, il bagaglio di competenze, il saper fare cioè, in campo manifatturiero non è facilmente trasmissibile né tantomeno replicabile tout court con l'utilizzo delle tecnologie di comunicazione a disposizione. Nelle attività manifatturiere abilità e saperi "non scritti", che cioè non possono essere codificati in procedure standard, sono parte del know-how aziendale che spesso è strettamente legato al territorio. Questo è tanto più rilevante in fasi in cui si configurano dei progressi tecnologici o dei cambiamenti nelle dinamiche di mercato che favorirebbero l'innovazione di un prodotto o di un processo. In questi casi la trasmissione di competenze, necessaria per stare al passo con questi cambiamenti, non può che essere favorita dalla contiguità territoriale lungo l'intera filiera

⁸⁴ "Prospettive e criticità nella rilocalizzazione delle produzioni manifatturiere. Il back-shoring delle imprese tessili pugliesi", F. Baldassarre, S. Salomone, S. Santovito, R. Silvestri, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?, 2014.

⁸⁵ "U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point: Which Industries, Why and How Much?", Sirkin H.L., Zinser M., Hohner D., Rose J., Boston Consulting Group Perspectives, March 2012.

produttiva⁸⁶. Le affinità e la partecipazione nello sforzo creativo a monte e realizzativo a valle garantiscono la creazione di valore aggiunto. Inoltre, la distanza tra sedi produttive estere, centri di R&S ed uffici ubicati nel paese d'origine, ad esempio, spesso ostacolano la flessibilità delle produzioni non consentendo all'azienda di corrispondere real time ai cambiamenti di esigenze o gusti della clientela.

Per quanto sopra detto risulta evidente come le scelte di delocalizzazione degli impianti o di alcune fasi del processo produttivo abbiano comportato il trasferimento di importanti quote di abilità e conoscenze, oltre alla potenziale perdita di parte del know how aziendale e di capacità innovativa. Come evidenziato da Pisano e Shih⁸⁷: “Una volta ceduta l'attività manifatturiera anche le competenze nella gestione dei processi produttivi vengono meno, poiché dipendenti da interazioni quotidiane con essa. E senza le capacità di gestione dei processi produttivi, diventa più difficile condurre attività di ricerca avanzata sulle tecnologie applicate ai processi stessi. Mancando però la capacità di sviluppare nuovi processi viene meno anche la capacità per le imprese di sviluppare nuovi prodotti”.

A fare difetto, a causa dell'attuazione di strategie di offshoring, spesso non è solo la qualità del prodotto, ma anche quella del servizio al cliente, che in numerosi settori diventa sempre più rilevante come attività generatrice di valore. Infatti, in alcuni business il time to market e l'assistenza al cliente sono diventati essenziali, e l'efficace svolgimento di queste attività, che sono richieste in contiguità con i mercati di riferimento, è in contrasto con una produzione localizzata in paesi distanti. Per questo genere di valutazioni il miglioramento dell'assistenza e servizi al cliente potrebbe rappresentare un ulteriore driver delle scelte di back-reshoring. In alcuni settori, come il fashion⁸⁸ ad esempio, le tempistiche di consegna sono diventate fondamentali per il mantenimento del proprio vantaggio competitivo.

Anche per questa categoria di motivazioni è utile cercare riscontro pratico nella ricerca Uni-CLUB MoRe. Soprattutto perché, come si analizzerà più nel dettaglio nel prossimo capitolo, questa è la categoria di motivazioni che più delle altre risulta aver inciso nelle decisioni di rimpatrio produttive delle imprese italiane.

⁸⁶ “Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese”, A. Ricciardi, P. Pastore, A. Russo, S. Tommaso, IPE Working Paper, n.5, Set. 2015.

⁸⁷ “Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions”, K. Foerstl, J. F. Kirchoff, L. Bals, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, p. 492-515, vol.46, n.5, 2016.

⁸⁸ Zara ha fondato proprio sul time to market il suo business model, cambiando le proprie collezioni non più ogni sei mesi ma ogni tre.

Motivazioni di natura strategica nelle scelte di back-reshoring

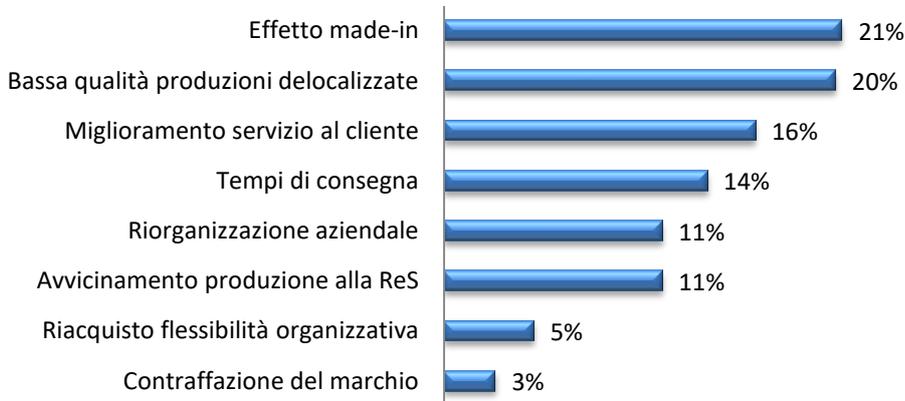


Figura 24: Strategy related driver nelle scelte di offshoring. Dati a livello mondiale. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Soprattutto è lo sfruttamento dell'effetto made-in, con riferimento alle singole motivazioni, la motivazione che risulta più incisiva, rappresentando da sola il 21% delle motivazioni complessive. A questo segue, con un peso del 20%, la riduzione della qualità delle produzioni delocalizzate. Infine, sono anche rilevanti il miglioramento del servizio al cliente nel complesso (16%), e in particolare la riduzione dei tempi di consegna dei prodotti (14%).

CAPITOLO 3

Back-reshoring. Un'opportunità da sfruttare

3.1. Introduzione al capitolo

L'obiettivo del capitolo è valutare il potenziale impatto che le iniziative di back-reshoring potrebbero avere per il nostro paese ed individuare le possibili iniziative a supporto da intraprendere a livello istituzionale, anche alla luce delle esperienze di altri Paesi dall'economia avanzata che sono state esaminate.

Questa rappresentazione è stata eseguita seguendo due direttrici: da un lato svolgendo un'indagine empirica e misurando l'impatto del fenomeno back-reshoring, per il caso italiano a partire da dati Ista-Ice sulle imprese estere a controllo nazionale, e dall'altro si è contestualizzato il risultato nel quadro più ampio dello stato della nostra economia ponendo in risalto l'elevato valore che il comparto manifatturiero ricopre, soprattutto quale decisiva leva della crescita economica.

Una corretta valutazione del fenomeno back-reshoring non può quindi riduttivamente limitarsi alla analisi quantitativa del numero ipotetico di imprese che potrebbero rientrare in Italia, ma va contestualizzato alle caratteristiche del settore di provenienza: il manifatturiero, che è nei fatti il settore industriale trainante per l'economia del paese, volano per la produzione di processi e prodotti innovativi, per investimenti in ricerca e sviluppo, ed infine per le esportazioni. Per questo una sua crescita non può che tradursi in effetti positivi a livello sistemico generale con esiti su occupazione ed innovazione, i pilastri sui quali può essere ricostruito un paese efficiente e dall'economia competitiva.

Questa impostazione è stata scelta per legittimare poi una riflessione su quelle che potrebbero essere delle virtuose politiche istituzionali pro reshoring, e di riflesso quindi efficaci politiche industriali di sostegno al manifatturiero, sul modello di quelle che sono le best practice internazionali, ovvero le policy attive e le strategie industriali realizzate in Stati Uniti e Gran Bretagna.

3.2. La peculiarità del caso italiano.

Come si è avuto modo di osservare nel precedente capitolo, l'Italia risulta uno dei Paesi maggiormente investiti dalle pratiche di back-reshoring. Questo perché essendo questo un fenomeno che riguarda il manifatturiero, coinvolge potenzialmente tutti quei Paesi occidentali di vecchia industrializzazione in

cui le cui imprese hanno, a partire dagli anni '90, attuato strategie delocalizzative rivolte ad acquisire vantaggi competitivi, esito di una riduzione dei costi di produzione.

In effetti, il nostro Paese rientra esattamente all'interno di questa categoria. L'Italia sviluppa circa il 2,5% della produzione manifatturiera mondiale, risultando così l'ottava nazione manifatturiera a livello globale, e in Europa seconda solo alla Germania⁸⁹. Questa performance si attesta, nonostante negli ultimi anni la quota di produzione mondiale italiana si sia notevolmente ridotta, quasi dimezzandosi rispetto al 2007 (da un 4,5% ad un 2,5%, appunto, nel 2014), e non mostra ancora significativi segnali di ripresa. Questo è dovuto non solo a un'erosione delle proprie quote produttive a favore della Cina, ma anche al fatto che, come in molti altri comparti della nostra economia, la performance manifatturiera italiana ha risentito di quelli che sono stati gli effetti della crisi.

Nonostante ciò, l'Italia rimane uno dei principali paesi manifatturieri al mondo, e soprattutto nazione leader in alcuni settori di punta, specialmente quelli associati al Made in Italy. In particolare, nel settore dell'abbigliamento, del tessile e della pelletteria è seconda solo alla Cina, superando anche gli Stati Uniti, rispettivamente primo e secondo paese manifatturieri al mondo⁹⁰. Un tale risultato, pur in presenza della concorrenza a basso prezzo dei prodotti cinesi, è stato possibile solo grazie alla capacità delle imprese italiane del settore di sfruttare il valore del brand "Made in Italy", percepito ed apprezzato dai consumatori mondiali, realizzando prodotti di livelli qualitativi elevati e spostandosi sull'alta gamma, contribuendo così ulteriormente a far sedimentare nella mente del consumatore globale il binomio qualità e Made in Italy. Come si vedrà, è infatti proprio questo il principale driver delle scelte di back-reshoring per gli imprenditori italiani. Oltre al settore tessile, in termini di quota produttiva per settori, l'Italia registra buone posizioni anche nella gioielleria, giocattoli e altre industrie (4° posto) e nell'industria del mobile (5° posto).

La nostra è anche una delle principali economie esportatrici di manufatti, come si può riscontrare dalla tabella che segue, nella quale sono rappresentati i primi quindici paesi⁹¹ a livello mondiale in termini di quota sulle esportazioni. Le esportazioni italiane, nonostante nel 2015 siano state superate da quelle

⁸⁹ Elaborazione personale "*I nuovi volti della globalizzazione: alla radice delle diverse performance delle imprese*", Centro Studi Confindustria, Scenari Industriali, n.7, Nov. 2016. Il grafico di riferimento è presentato nel primo paragrafo del secondo capitolo.

⁹⁰ Nel 2014 la quota di produzione globale di manufatti della Cina è del 32,8%, mentre quella degli Stati Uniti del 14,1%. Fonte: Elaborazione personale "*I nuovi volti della globalizzazione: alla radice delle diverse performance delle imprese*", Centro Studi Confindustria, Scenari Industriali, n.7, Nov. 2016. Il grafico di riferimento è presentato nel primo paragrafo del secondo capitolo.

⁹¹ L'analisi dei dati del 2015 nel rapporto è stata realizzata sulla base del valore aggiunto della produzione e non direttamente sui volumi di produzione. Questo, si legge nel report, in quanto il mancato aggiornamento dei dati relativi ad alcuni paesi ha reso i valori sui volumi produttivi incomparabili. In termini proporzionali tuttavia il quadro generale rimane coerente rispetto ai trend osservati nelle passate edizioni del report.

della Gran Bretagna scendendo così al nono posto, si attestano ancora al valore di 3,1%, (un solo punto percentuale in meno rispetto al 2007) confermando il loro peso negli scenari internazionali.

Paese	2000	2007	2011	2015
1. Cina	4,5	10,3	12,4	16,4
2. Germania	9,4	10,5	9,3	9,1
3. Stati Uniti	12,3	8,2	7,4	7,8
4. Giappone	8,6	5,8	5,2	4,3
5. Francia	5,3	4,4	3,6	3,9
6. Corea	3,2	3,2	3,7	3,8
7. Paesi Bassi	3,2	3,4	3,3	3,2
8. Regno Unito	5	3,5	2,9	3,2
9. Italia	4,3	4,1	3,3	3,1

Tabella 6: Quote percentuali sulle esportazioni mondiali di manufatti dei principali paesi esportatori. Elaborazione dati Centro Studi Confindustria.

Se non ci si limita, però, al solo dato quantitativo relativo ai manufatti esportati, il quadro che emerge è abbastanza diverso. Per avere una visione complessiva della performance di un paese riguardo le sue esportazioni, è possibile ricorrere all'analisi del Trade Performance Index (TPI)⁹², elaborato da UNCTAD e WTO, che rappresenta la performance complessiva di un paese nell'esportazione di manufatti in ogni settore.

MACROSETTORE	GERMANIA	ITALIA	CINA	S. COREA	GIAPPONE	FRANCIA	U.S.A.	U.K.
ALIMENTI FRESCHI	18	43	48	144	160	9	4	69
ALIMENTI TRASFORMATI	1	5	10	83	114	2	30	39
PRODOTTI LEGNO	1	11	22	47	72	21	24	56
TESSILE	3	1	2	6	20	17	34	24
CUOIO, PELLE, CALZAT.	16	1	2	63	120	8	83	34
ABBIGLIAMENTO	17	1	2	71	109	15	91	31
CHIMICA	1	16	17	7	6	2	8	19
MANUFATTI DI BASE ¹	1	2	3	4	5	14	43	15
MECCANICA NO ELETTR.	1	2	4	7	10	8	18	12
MECCANICA ELETTR. ²	1	2	12	20	4	7	24	22
IT + ELETTRONICA CONS.	4	30	6	10	33	21	29	24
MEZZI TRASPORTO	1	3	2	4	16	7	32	22
PRODOTTI VARI ³	1	3	5	37	9	17	20	15
MINERALI	58	96	126	123	130	47	12	18



Posizioni da 1 a 3 
Posizioni da 4 a 10 

Figura 25: Trade competitiveness performance index, 2014. Fonte: www.tradecompetitivenessmap.intracen.org

⁹² L'indice rappresenta la sintesi di ventidue indicatori di performance diverse riferiti alle esportazioni. Gli ultimi dati disponibili si riferiscono al 2014.

A venir considerato ai fini del suo calcolo, non è solo la quantità di manufatti esportati, ma anche altri elementi quali il rapporto con la quantità importata, la diversificazione delle esportazioni, la competitività delle imprese manifatturiere e i servizi offerti ai clienti. Nella classifica così realizzata, l'Italia è, subito dopo alla Germania, il secondo paese al mondo in termini di performance complessiva delle proprie esportazioni. La nostra è dunque una delle principali nazioni manifatturiere al mondo. E, a proposito di quanto detto in apertura del presente paragrafo, è certamente in parte per questo motivo che è anche uno dei principali paesi, insieme a Stati Uniti e Gran Bretagna, investito dal fenomeno del back-reshoring. In particolare, la quasi totalità di casi verificatisi ad oggi (circa il 70%)⁹³, si è registrata in queste tre nazioni nel loro complesso. Tuttavia, pur essendoci motivazioni comuni alla base delle scelte di rilocalizzazione produttiva avviate dalle imprese di questi tre paesi, che sono principalmente quelle relative al contesto internazionale di riferimento (prima tra tutte l'aumento del costo del lavoro in Cina), altri driver risultano essere differenziati. Si tratta di ragioni legate agli interventi governativi posti in essere e rivolti ad incentivare questo tipo di decisioni (per gli Stati Uniti e la Gran Bretagna), oppure allo sfruttamento dell'effetto Made-in e alla qualità dell'output prodotto, come nel caso italiano.

La peculiarità del back-reshoring nel nostro paese consiste esattamente in questo: mentre in Stati Uniti e Gran Bretagna questo fenomeno è stato accompagnato da interventi e politiche governative a supporto ed incentivazione, in Italia il rimpatrio delle produzioni si può definire il frutto di scelte autonome, esito di una sorta di “volontarismo” spontaneo. Non la risposta ad un appello istituzionale al “nazionalismo economico”, né tantomeno evento maturato nell'ambito di una mirata strategia di politica industriale. Il mondo imprenditoriale ha ben focalizzato questa carenza di politiche e si è più volte appellato, per il tramite di suoi rappresentanti come lo stesso Presidente dei Giovani di Confindustria, Marco Gay, a manager ed aziende, puntando il dito contro “la delocalizzazione di quelle imprese che producono utili ma vanno alla ricerca di manodopera sempre più sottopagata”⁹⁴, e richiamando le stesse ad un più alto impegno etico, sottolineando con questo l'importanza di non perdere di vista il nesso tra il profitto ed i territori che lo generano al fine di non disperdere tutta quella ricchezza di saperi, competenze territoriali e specificità di aree produttive che hanno fatto la storia di tanti distretti e città del nostro Paese.

Nei fatti il fenomeno del reshoring in Italia sembra crescere e procedere in un ecosistema non organizzato, senza una cabina di regia che favorisca i “rientri” con policy di sostegno ed incentivi per

⁹³ “*Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche.*”, Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, 2016.

⁹⁴ “*The Italian Way: l'industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo*”, KPMG Advisory, patrocinato dal Ministero dello Sviluppo Economico, 2015.

rimettere al centro degli investimenti la manifattura e tutto il suo potenziale di volano della crescita economica.

Nonostante questa debolezza di contesto in cui si realizza il fenomeno, quel che emerge dall'analisi dei casi verificati è che, nel corso degli ultimi anni, il back-reshoring sta assumendo in Italia sempre più la connotazione di un trend in costante crescita. E questo perché coesistono una serie di elementi causali tutti propri del nostro Paese, legati alle peculiarità della nostra industria manifatturiera, che compensano la mancanza di politiche istituzionali a supporto e sembrano esser da sole sufficienti a spingere gli imprenditori italiani a rimpatri l'attività produttiva. Per comprendere meglio questi elementi, occorrerà un approfondimento a partire dall'analisi dei principali settori manifatturieri coinvolti, per giungere infine alle motivazioni dietro le scelte di rimpatrio delle nostre imprese.

3.2.1. La geografia e le dimensioni del back-reshoring italiano.

Anche per l'analisi dettagliata del caso Italia, si è partiti dallo studio effettuato dai ricercatori del gruppo Uni-CLUB MoRe, coordinato dal docente universitario dell'università dell'Aquila professor Fratocchi⁹⁵.

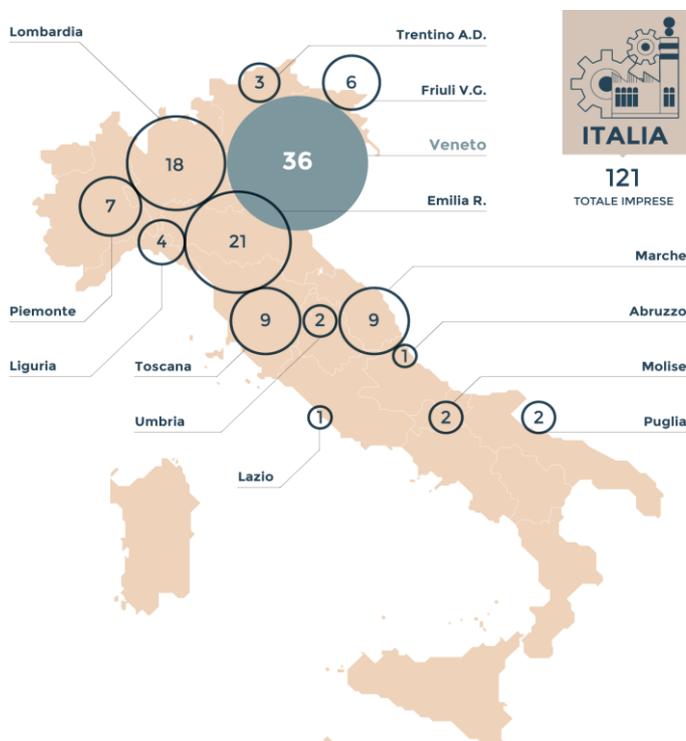


Figura 26: Ripartizione geografica dei casi di back-reshoring in Italia. Fonte: "Italia in prima linea nel «reshoring»", E. Netti, Il Sole 24 Ore, 23 maggio 2016.

⁹⁵ "Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche.", Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, 2016.

Le principali regioni italiane coinvolte da iniziative di back-reshoring sono, come è facile aspettarsi, regioni di tradizione manifatturiera, ossia il Veneto (36 casi), Emilia Romagna (21 casi) e Lombardia (18 casi). A livello di aree geografiche coinvolte, tra il Nord Est ed il Nord Ovest vi è una sostanziale equivalenza di casistiche, rispettivamente 45 e 50 episodi verificati di back-reshoring nel complesso. In misura molto minore si sono invece registrati casi in Centro Italia (22 casi), mentre nel Mezzogiorno vi è una quasi totale mancanza di significatività di episodi registrati (4 casi).

Per quanto, invece, riguarda il paese estero abbandonato, ovvero quelli nei quali si era inizialmente delocalizzata l'attività produttiva, per l'Italia, anche se in misura molto minore rispetto alla media di tutti i casi di reshoring, principale nazione abbandonata risulta essere la Cina. Numerosi sono i casi di rimpatrio dall'Europa sia dell'Est (24%) sia occidentale (22%), e questo non sorprende se si valuta il dato a partire dalle numerose iniziative di near-shoring attuate dagli imprenditori italiani negli anni passati⁹⁶.

Nel complesso, il risultato è coerente con il rilievo che quelli su indicati sono stati i principali paesi destinatari delle delocalizzazioni produttive susseguite nel corso degli anni, indice questo del fatto che queste scelte di rilocalizzazione sono spinte da ragioni più profonde che non il solo contesto macroeconomico (aumento del costo del lavoro in Cina) e le caratteristiche dei singoli paesi nei quali si era precedentemente delocalizzato.

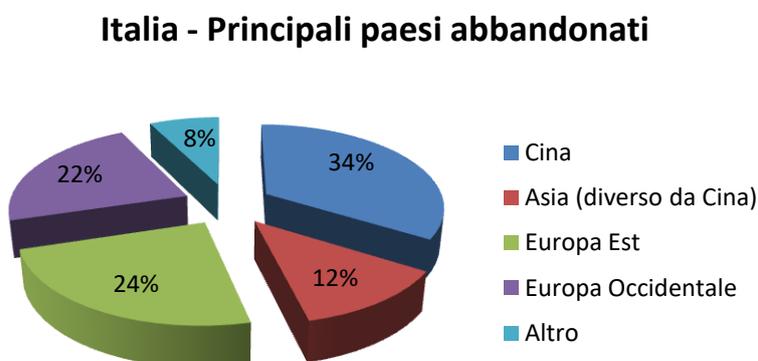


Figura 27: Principali paese di precedente delocalizzazione produttiva che risultano esser stati abbandonati. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

⁹⁶ A tal proposito si veda il capitolo 1.

3.2.2. I settori coinvolti.

I principali comparti manifatturieri, individuati seguendo la classificazione NACE⁹⁷, nell'ambito dei quali vengono prese la maggioranza delle iniziative di back-reshoring da parte delle imprese italiane, risultano essere il settore del tessile, abbigliamento, pelli e accessori (41%), seguito da computer e prodotti di elettronica e ottica (13%), apparecchiature elettriche (12%), altre industrie manifatturiere⁹⁸ (12%) e macchinari e apparecchiature n.c.a.⁹⁹ (10%), ossia gli stessi settori nei quali l'Italia registra le posizioni migliori in termini di Trade performance index, come esposto precedentemente. Si noti come la maggior incidenza sia nel settore dell'abbigliamento, del tessile e della pelletteria, ossia il comparto manifatturiero in maggior misura contraddistinto da produzione di qualità il cui valore è legato al suo essere un prodotto "Made in Italy".

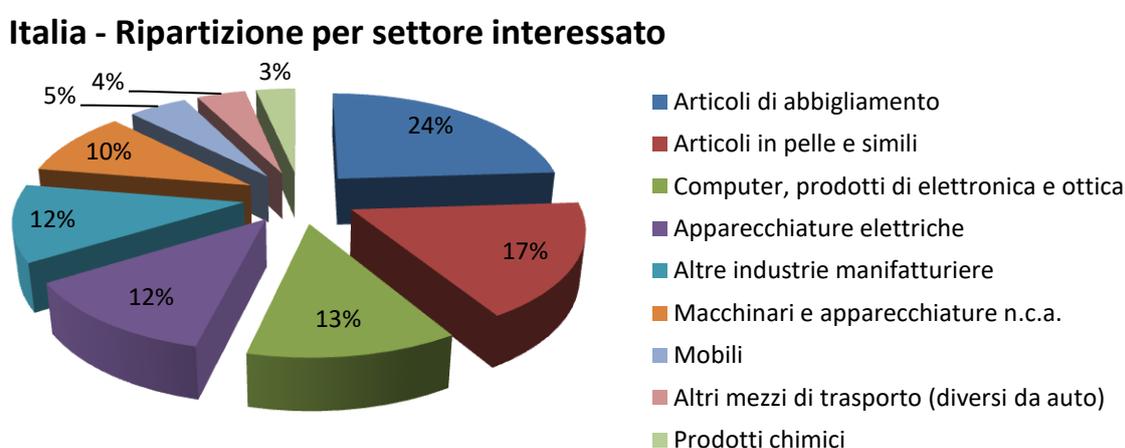


Figura 28: Ripartizione per settori manifatturieri coinvolti nelle scelte di back-reshoring italiane. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

E' interessante andare a confrontare i settori coinvolti dal back-reshoring con i dati relativi alle esportazioni italiane di manufatti. Queste ultime nel 2015 sono state complessivamente pari a un valore di 397 miliardi di euro¹⁰⁰, e i principali settori esportatori, che da soli hanno registrato circa la metà delle esportazioni italiane, sono macchinari e apparecchi n.c.a. (19%), prodotti tessili, abbigliamento e accessori (12%), metalli e prodotti in metallo¹⁰¹ e mezzi di trasporto (entrambi l'11%).

⁹⁷ E' la classificazione delle attività economiche ed industriali adottata dai paesi Comunità Europea, creata dall'Eurostat per omogeneizzare le statistiche internazionali. In [Italia l'ISTAT](#) traduce i codici NACE con le classificazioni [ATECO](#).

⁹⁸ In questa categoria rientrano gioielli, giocattoli, e altre, e si ricordi a questo proposito che come visto è uno dei settori manifatturieri nei quali l'Italia vanta una delle sue performance migliori a livello di quota di produzione (quarto paese al mondo).

⁹⁹ Si tratta di macchine di impiego generale (quali ad esempio motori e turbine, rubinetti e valvole, forni e sistemi di riscaldamento), macchine per l'agricoltura e la silvicoltura, macchine per la formatura di metalli e altre macchine utensili, macchine per impieghi speciali (ad esempio per industrie tessili e abbigliamento, metallurgia, industria alimentare).

¹⁰⁰ Elaborazione personale dati Istat (<http://dati.istat.it/>).

¹⁰¹ Esclusi macchinari ed impianti. Si tratta di prodotti della metallurgia e di prodotti in metallo.

Settori NACE	Valore delle esportazioni (2015)	Composizione percentuale (2015)
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	30.253	8%
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	48.023	12%
Sostanze e prodotti chimici	27.028	7%
Metalli e prodotti in metallo (esclusi macchine e impianti)	43.711	11%
Computer, apparecchi elettronici ed ottici	13.417	3%
Apparecchi elettrici	21.938	6%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	75.767	19%
Mezzi di trasporto	45.137	11%
Prodotti di altre attività manifatturiere (mobili e gioielli)	24.324	6%
Altri ¹⁰²	67.427	17%

Tabella 7: Composizione delle esportazioni manifatturiere italiane per settore NACE nel 2015. Valori assoluti in milioni di euro e composizione percentuale. Elaborazione dati Istat-Ice.

Rapportando questo dato a quello relativo al back-reshoring, emerge una corrispondenza tra i settori a vocazione maggiormente esportativa ed i settori nell'ambito dei quali si registrano il maggior numero delle rilocalizzazioni produttive. Il rilievo va fatto soprattutto con riferimento ai prodotti del tessile, dell'abbigliamento, delle pelli e accessori, ai prodotti quali macchinari e apparecchi n.c.a. ed infine quelli relativi ad altre attività manifatturiere.

Questi sono infatti anche quei comparti manifatturieri che hanno registrato a partire dal 2009 un aumento delle loro esportazioni valutate nel loro complesso, superando anche i livelli pre crisi.

Andamento delle principali esportazioni manifatturiere italiane 2006-2015

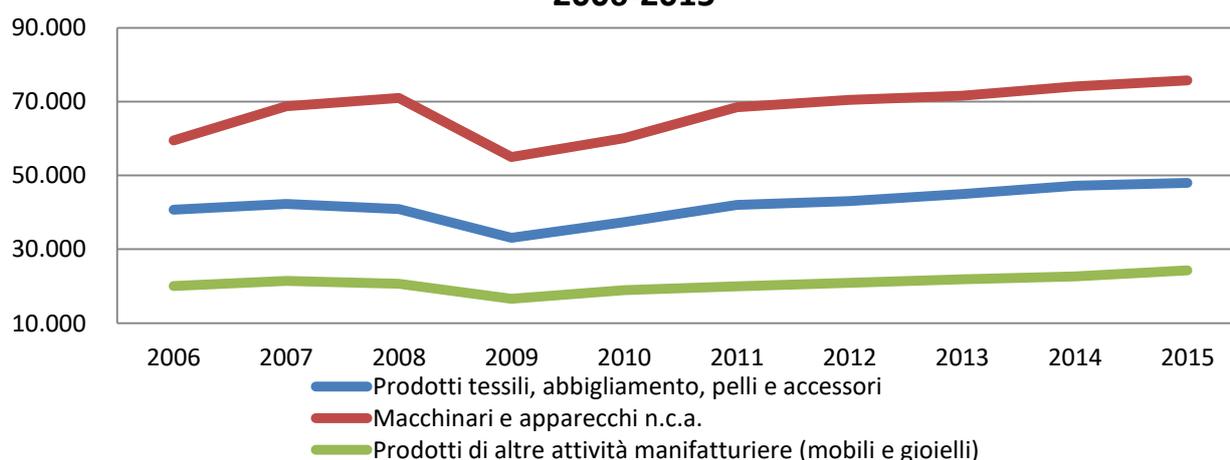


Figura 29: Andamento delle esportazioni di manufatti italiani nei principali settori NACE esportatori (valori assoluti in milioni di euro). Anni 2006-2015. Elaborazione dati Istat-ICE.

¹⁰² Si tratta di carta, stampa, legno e prodotti in legno (esclusi mobili) (2% delle esportazioni di manufatti italiane), coke e prodotti petroliferi raffinati (3%), articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici (5%), articoli in gomma, plastica e minerali non metalliferi (6%).

Il calo del 2009 è da attribuire agli effetti della crisi, che nel solo anno 2008-2009 ha determinato un calo del 25,1% della produzione manifatturiera italiana¹⁰³, riduzione di tali proporzioni che vede come suo unico precedente storico quelle registrate durante la prima e seconda guerra mondiale.

3.2.3. Le motivazioni.

Abbiamo analizzato come la tendenza al reshoring produttivo possa ritenersi ormai un trend di interesse consolidato per le aziende nazionali, ed in particolare di alcuni specifici settori quali abbigliamento, fashion & luxury, calzaturiero. Ma nella percezione delle imprese italiane e del loro management quali sono le motivazioni alla base delle scelte localizzative? Risultano interessanti in proposito i risultati emersi dalle ricerche svolte dal Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, che hanno ricostruito una mappa delle motivazioni al back-reshoring.

Nella gran parte dei casi le scelte sono legate a fattori relativi alla sfera dell'intangibile. In prima istanza, oltre un terzo delle imprese rilocalizzano perché il Made in Italy, inteso come prodotto realizzato nella sua interezza in Italia ad opera di forza lavoro locale e con l'utilizzo di materie prime italiane, è considerato un plusvalore sempre più richiesto dai mercati soprattutto stranieri. Ricerche di mercato attestano che vaste fasce di consumatori, soprattutto affluent¹⁰⁴, hanno l'abitudine di verificare l'origine del prodotto e quindi di essere disposti a ricompensare il brand "Made in Italy" con un premium price.

Motivazioni delle imprese italiane



Figura 30: Le motivazioni al back-reshoring delle imprese italiane. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

¹⁰³ Fonte: elaborazione dati Istat (<http://dati.istat.it/>).

¹⁰⁴ Si tratta di un segmento di clienti tipicamente sopra i 40 anni, con elevata disponibilità di spesa e tendenzialmente poco fedeli. Questo segmento risulta estremamente interessato all'acquisto di prodotti premium, per i quali è disposto anche ad affrontare una spesa elevata, purché detenga comprovate caratteristiche di esclusività e pregio.

I prodotti italiani in effetti esprimono ancora un carattere distintivo molto forte e riconoscibile a livello planetario, e sono percepiti come sintesi di ricerca, tradizione e creatività, espressione di qualità ed innovazione unici, doti queste che permettono al nostro Paese di continuare a rimanere in testa in tutti i ranking di preferenza, soprattutto nel campo del Fashion & Luxury¹⁰⁵.

Al di là dell'effetto made-in, quel che emerge dall'analisi è che più in generale la quasi totalità delle motivazioni addotte dalle imprese è riconducibile a ragioni legate alla qualità dell'offerta al cliente, o in termini di qualità materiale del prodotto finito o in termini di servizio erogato.

Uno dei fondamentali driver del reshoring italiano, dunque, è il recupero e la ricerca della qualità certificata che si associa alle produzioni di fascia alta che sono sintesi di elementi intangibili e di servizi quali il design, la Ricerca & Sviluppo, l'innovazione e la velocità di esecuzione, fattori che integrati nel prodotto finale costituiscono la via italiana per la competitività. Quelli indicati sono anche elementi espressione dell'alto valore delle filiere nazionali, tenuto conto che la rete di sub-fornitura pesa per l'80% sul valore finale del prodotto¹⁰⁶. Il connotato che conferisce qualificazione e specializzazione al prodotto italiano è proprio la struttura di filiera che, per questo, influenza le scelte localizzative. In quest'ottica le imprese hanno in qualche misura preso coscienza che di fatto i benefici economici attesi dalla delocalizzazione delle filiere produttive si sono rivelati inferiori rispetto al premium price che il consumatore è disposto a riconoscere alla produzione Made in. Il recupero quindi dell'economia di filiera, con il passaggio dal fornitore estero a quello interno, può esser spinto dalla specializzazione e know-how che caratterizzano gli attori del nostro sistema produttivo.

Naturalmente tra le motivazioni risultano indicate, per un valore complessivo di poco oltre il 20%, anche quelle legate alla dimensione dei costi, sia che si tratti di quelli totali ovvero costi complessivamente collegati alla gestione di una filiera dispersa a livello geografico, sia che si tratti di quelli logistici o del lavoro in particolare. Tuttavia, questi driver hanno per le imprese italiane un peso ben inferiore rispetto a quello che risultano avere per le imprese statunitensi.

Possiamo concludere con una considerazione: tra i fattori decisori di scelte localizzative per gli imprenditori italiani non risultano gli incentivi e le politiche governative, circostanza che segna la principale differenza tra il panel delle motivazioni in campo nazionale e quello delle analoghe statunitensi o inglesi. Nel complesso i driver italiani sono per la gran parte legati ad un miglioramento

¹⁰⁵ “*The Italian Way: l'industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo*”, KPMG Advisory, patrocinato dal Ministero dello Sviluppo Economico, 2015.

¹⁰⁶ “*The Italian Way: l'industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo*”, KPMG Advisory, patrocinato dal Ministero dello Sviluppo Economico, 2015.

della qualità della propria offerta o alla possibilità di pieno sfruttamento di quello che potremmo definire “brand Italia” sui mercati esteri.

3.3. Il potenziale del back-reshoring per il nostro paese.

Come si è avuto modo di rilevare da tutte le indagini statistiche menzionate, i principali paesi coinvolti dal fenomeno del back-reshoring sono stati Italia, U.S.A. e U.K. In particolare, per numerosità di casi, l’Italia è seconda solo a Stati Uniti, e complessivamente le imprese italiane che hanno attuato strategie di rilocalizzazione sono state circa un terzo rispetto a quelle statunitensi. Questo è un risultato estremamente significativo se si pensa a quanto più sono numerose le imprese manifatturiere americane rispetto a quelle italiane. Ma ancor più degno di attenzione è che, come accennato, un tale risultato è stato raggiunto anche in totale assenza di politiche istituzionali pro-reshoring, ovvero a supporto di questo tipo di decisioni.

Ci si è a questo punto domandati quale potrebbe essere il potenziale impatto per il settore manifatturiero italiano, e per l’economia italiana in generale, di un rientro consistente delle produzioni precedentemente delocalizzate. Perché se un impatto positivo può esserci, allora la domanda successiva da porsi è in che modo possono le nostre istituzioni incentivare e favorire il rientro e la localizzazione dell’attività produttiva nel nostro paese, sulla scia di quanto già realizzato da Stati Uniti e Gran Bretagna.

Per questo, obiettivo del presente paragrafo consisterà nel dimostrare i potenziali vantaggi economici del back-reshoring attraverso un’indagine empirica e una contestualizzazione che faccia emergere il ruolo che questo comparto ricopre attualmente nel nostro sistema economico.

3.3.1. Un’indagine empirica.

L’analisi empirica che di seguito verrà presentata è stata svolta a partire dai dati disponibili sull’annuario redatto dall’Istat e dall’Ice “Commercio estero e attività internazionali delle imprese”¹⁰⁷ sulle imprese manifatturiere estere a controllo nazionale. Questa categoria di imprese è stata considerata protagonista di questo tipo di iniziative in quanto finora la maggior parte di decisioni di

¹⁰⁷ “Commercio estero e attività internazionali delle imprese”, annuario 2016, Istat-ICE.

back-reshoring in Italia, il 93% per la precisione¹⁰⁸, sono state poste in essere da imprese di grandi o medie dimensioni, piuttosto che aziende di dimensioni piccole o micro¹⁰⁹. Dato il carattere internazionale della loro attività, si tratta di imprese generalmente medio-grandi, con elevato fatturato e numero di occupati.

Le imprese estere a controllo nazionale, così come definite dall'Istat e dall'Ice ai fini della rilevazione statistica, sono imprese residenti all'estero controllate da altre imprese, persone fisiche, istituzioni pubbliche o private residenti in Italia. Ai fini della loro individuazione l'Istat considera il controllante ultimo. Vengono così incluse nel computo anche le controllate che dipendono da holding residenti all'estero che a loro volta sono controllate da unità istituzionali italiane. Si ricorda che per controllo si considera il possesso da parte di un soggetto di almeno il 50% del capitale sociale o una quota inferiore dello stesso che però permetta comunque di indirizzare l'attività d'impresa.

I dati sulle imprese manifatturiere estere a controllo italiano più aggiornati sono relativi all'anno 2013. Per omogeneità si è quindi deciso di utilizzare, anche per le imprese manifatturiere italiane¹¹⁰, i dati relativi allo stesso anno. Si è ritenuto che dall'analisi così svolta emerga un quadro ugualmente corretto del potenziale del back-reshoring, in quanto i dati relativi a fatturato, numerosità e numero di addetti delle imprese manifatturiere, che sono quelli presi in considerazione, non hanno registrato nel corso degli ultimi cinque anni variazioni significative, sia per le imprese italiane che per quelle estere a controllo nazionale.

Principali grandezze	Imprese estere a controllo nazionale	Imprese italiane
Numero di unità	6.583	407.344
Fatturato (milioni di euro)	217.076	872.479
Numero di addetti	834.259	3.733.694

Tabella 8: Principali variabili delle imprese estere a controllo nazionale a confronto con quelle delle imprese nazionali nel 2013. Numero di unità (valori assoluti), fatturato (valori in milioni di euro), numero di addetti (valori assoluti). Elaborazione dati Istat-ICE.

Le imprese manifatturiere estere a controllo nazionale, pur essendo di numero inferiore rispetto a quelle italiane (circa il 2%), realizzano un fatturato pari al 25% ed occupano un numero di addetti pari

¹⁰⁸ Elaborazione personale da "Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche.", Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, 2016.

¹⁰⁹ Si fa riferimento a questo proposito alla seguente classificazione stabilita a livello comunitario: le micro imprese hanno un numero di occupati inferiore a 10 e un fatturato inferiore a 2 milioni di euro; le piccole imprese hanno un numero di dipendenti tra i 10 e i 49 e un fatturato inferiore a 10 milioni di euro l'anno; le medie imprese hanno tra i 50 ed i 249 dipendenti ed un fatturato annuo inferiore a 50 milioni; le grandi imprese hanno oltre 250 dipendenti ed un fatturato superiore a 50 milioni annui. Decreto ministeriale: "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese", 18 Aprile 2005.

¹¹⁰ L'Istat considera imprese italiane le imprese presenti nell'Archivio statistico delle imprese attive (ASIA).

a circa il 22% delle imprese italiane, riflesso della loro maggior dimensione in quanto gruppi internazionali. Anche il loro fatturato medio e numero medio di addetti¹¹¹ è superiore a quello delle imprese italiane, rispettivamente 2 milioni di fatturato e 9 addetti ad impresa in media per quest'ultime conto 33 milioni di di fatturato e 127 in media per le imprese estere a controllo nazionale.

Principali grandezze	Imprese estere a controllo nazionale
Fatturato medio (valori in milioni)	33
Numero medio di addetti	127

Tabella 9: Principali grandezze imprese estere a controllo nazionale espresse in valori medi. Elaborazione dati Istat-ICE.

Svolta questa preliminare analisi ricognitiva, si è stimato il potenziale del back-reshoring andando a calcolare il numero di imprese, il numero di addetti e la porzione di fatturato, che in ultima analisi è rappresentativo dell'ammontare di produzione di queste imprese, attualmente localizzati all'estero, che rientrerebbero in Italia se le imprese estere a controllo nazionale decidessero intraprendere decisioni di back-reshoring.

Questo calcolo è stato effettuato a partire da quelle che sono le dimensioni attuali del trend, considerando però tre possibili scenari differenti. I tre scenari prospettati si differenziano per il tasso di crescita annuo del numero di imprese che decidono per l'attuazione di strategie di rilocalizzazione.

Il primo scenario considera l'ipotesi in cui l'attuale trend rimanga invariato, e che dunque venga mantenuto il tasso di crescita del numero di casi registrato in Italia tra il 2014 ed il 2015. Negli altri due scenari si è invece tentato di fornire un'idea di come potrebbero variare le grandezze considerate in ipotesi di introduzione nel nostro paese di politiche pro-reshoring. Si è ritenuto di assumere che, in questa ipotesi, i tassi di crescita annui aumenterebbero, in quanto il trend nel nostro paese finora ha avuto carattere spontaneo e non è stato alimentato da interventi governativi mirati, e nonostante tale carenza ha comunque assunto proporzioni significative. Dunque, introducendo politiche a supporto, è plausibile supporre che il numero di decisioni di back-reshoring aumenterebbero.

Per la scelta di questi potenziali tassi di crescita più elevati, sono stati utilizzati quelli relativi alle decisioni prese dalle imprese statunitensi ed inglesi tra il 2014 ed il 2015. Questo perché, come l'Italia, sono tra le nazioni protagoniste delle scelte di back-reshoring, ma a differenza che nel nostro paese in questi altri due casi le decisioni delle imprese sono state veicolate e spesso motivate proprio da politiche governative.

¹¹¹ Per addetto si intende un soggetto occupato nell'impresa, con una posizione lavorativa sia di lavoro dipendente che indipendente.

Paese	Tasso di crescita annuo del n. di casi di back-reshoring
Italia	102%
U.S.A.	131%
U.K.	240%

Tabella 10: Tasso di crescita del numero di imprese che tra il 2014 ed il 2015 hanno intrapreso iniziative di back-reshoring in Italia, U.S.A. e U.K. Elaborazione personale dati Uni-CLUB MoRe.

A questo punto è stato possibile stimare il numero di imprese estere a controllo nazionale che, nel corso dell'anno successivo a quello per i quali sono stati stimati i tassi, potrebbe decidere di optare per intraprendere strategie di rilocalizzazione produttiva.

Il numero di imprese coinvolte in decisioni di reshoring nell'anno successivo è indicato nella colonna a destra della seguente tabella. Il calcolo è stato effettuato partendo dal numero di imprese italiane all'estero che nel 2015 hanno intrapreso iniziative di back-reshoring (121 imprese)¹¹². Naturalmente, il numero di imprese è maggiore nello scenario di incremento al tasso U.S.A. e U.K., e questo perché la potenziale introduzione di politiche istituzionali pro-reshoring, come detto, spingerebbe un numero di imprese crescente a rilocalizzare l'attività produttiva nel nostro paese.

Scenari	N. di nuove imprese
Incremento al tasso attuale	123
Incremento al tasso U.S.A.	159
Incremento al tasso U.K.	290

Tabella 11: Numero di nuove imprese che nell'anno successivo rilocalizzerebbero in Italia la propria attività produttiva. Elaborazione personale da dati Istat-ICE e Uni-CLUB MoRe.

A partire dal numero di nuove imprese che intraprenderebbero iniziative di back-reshoring è possibile calcolare l'ammontare di fatturato complessivo che ritornerebbe ad esser prodotto in Italia e il numero di posti di lavoro, assimilabili al numero di addetti occupati dalle imprese estere a controllo nazionale, che così si creerebbero.

Scenari	Fatturato (milioni)	N. addetti
Incremento al tasso attuale	4.070	15.641
Incremento al tasso U.S.A.	5.227	20.088
Incremento al tasso U.K.	9.576	36.802

Tabella 12: Fatturato prodotto (milioni di euro) e n. di occupati dalle imprese estere a controllo nazionale che rilocalizzerebbero l'attività produttiva nel successivo anno. Elaborazione personale da dati Istat-ICE e Uni-CLUB MoRe.

¹¹² Elaborazione personale da dati "Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche.", Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, 2016.

In questo modo, a seconda dello scenario considerato, in un anno rilocalizzerebbero in Italia la propria attività produttiva tra le 123 e le 290 imprese, con un fatturato associato compreso tra i 4 e 9 miliardi di euro e posti di lavoro per un totale che varia tra le 15mila e le 36mila unità.

Così, in un solo anno, rientrerebbe un fatturato tra l'1,9% e il 4,4% di quello complessivamente prodotto all'estero dalle imprese estere a controllo nazionale, che corrisponde ad un valore compreso tra lo 0,5% e l'1,1% di quello complessivamente prodotto dalle imprese manifatturiere italiane.

Scenari per l'anno successivo	Percentuale fatturato rispetto a quello complessivo delle imprese estere a controllo nazionale	Percentuale fatturato rispetto a quello delle imprese italiane	Percentuale di addetti rispetto a quelli delle imprese italiane
Incremento al tasso attuale	1,9%	0,5%	0,4%
Incremento al tasso U.S.A.	2,4%	0,6%	0,5%
Incremento al tasso U.K.	4,4%	1,1%	1,0%

Tabella 13: Percentuale di addetti e di fatturato delle imprese estere a controllo nazionale che intraprenderebbero decisioni di back-reshoring rispetto ad addetti e fatturato delle imprese manifatturiere italiane e delle imprese estere a controllo nazionale. Elaborazione personale da dati Istat-ICE e Uni-CLUB MoRe.

Anche per quanto riguarda il dato occupazionale, i posti di lavoro che si renderebbero disponibili in Italia potrebbero variare, a seconda dello scenario, tra l'1,9% e il 4,4% di quelli complessivi delle imprese estere a controllo nazionale. Posti di lavoro che corrispondono quindi a un valore tra lo 0,4% e l'1% di quelli complessivamente occupati dalle imprese manifatturiere italiane.

Per svolgere questo tipo di analisi ci si è dovuti avvalere di una serie di semplificazioni. In particolare, il rientro di fatturato, numero di imprese e posti di lavoro tiene conto che ogni impresa estera a controllo nazionale rilocalizzi in Italia ogni singola attività produttiva, dismettendo ogni impianto produttivo estero e trasferendone ugual numero in Italia. In realtà, nella maggior parte dei casi, le scelte di back-reshoring hanno riguardato la rilocalizzazione in Italia di una singola fase produttiva o di un singolo stabilimento, e non della totalità di quanto realizzato e detenuto all'estero. Comunque, pur dovendo tener conto del fatto che i risultati di questa analisi sono da ritenersi in parte distorti a causa della necessità di una tale semplificazione, quel che emerge è che il potenziale impatto delle iniziative di back-reshoring sul nostro paese rimarrebbe comunque elevato.

3.3.2. Il valore del manifatturiero per il sistema economico italiano

Quanto finora analizzato, però, attiene ad aspetti micro, circoscritti solo alle singole attività delle imprese, e trascura l'impatto che invece simili iniziative potrebbero avere a livello sistemico

sull'economia del nostro paese nel suo complesso. Per questo, al fine di fornire una rappresentazione quanto più possibile completa, di seguito si tenterà di dare un'idea anche di quanto interventi a supporto del manifatturiero, quali sono le policy pro reshoring, possano creare benefici data la natura strategica che ha questo comparto industriale per il nostro paese. Per questo si analizzerà dapprima il valore del settore manifatturiero nell'economia italiana nel suo complesso, in quanto comparto industriale dal quale si originano innovazione e ricerca, produttività e crescita, poi si evidenzierà quanto contribuisce alla crescita economica e si cercherà di stimare l'effetto positivo sul PIL delle iniziative di back-reshoring.

Per iniziare, le imprese manifatturiere nel nostro paese sono fondamentali per quanto riguarda l'innovazione prodotta e l'attività di R&S da esse posta in essere. Con riferimento a quest'ultima, in Italia nel complesso la spesa in R&S nel 2015 è stata pari a 12 miliardi di euro, e di questa l'81% (10 miliardi di euro circa) è stata realizzata da imprese. Tra queste, le imprese manifatturiere sono state certamente le più attive avendo investito circa 7 miliardi di euro, più della metà della spesa complessiva italiana in R&S¹¹³.

Inoltre, la maggior parte degli investimenti in ricerca e sviluppo sono destinati ad esser applicati nello stesso comparto manifatturiero. Come si può vedere dal grafico, in Italia il 72% della spesa in R&S complessiva, ossia oltre 8 miliardi di euro, è destinata ad essere applicata in questo comparto industriale. Quota che in realtà è ancora maggiore, in considerazione del fatto che al suo interno andrebbero ricomprese anche le spese destinate all'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e della produzione di mobili e altre industrie manifatturiere, che però, secondo i criteri dettati dall'OCSE¹¹⁴ ed adottati dall'Istat per la stima degli investimenti in R&S, sono ricomprese in ambiti d'applicazione differenti.

¹¹³ Elaborazione dati Istat. La spesa complessiva in ReS tiene conto anche degli investimenti realizzati da istituzioni pubbliche ed università, sia pubbliche che private.

¹¹⁴ Per garantire la comparabilità dei dati a livello internazionale la rilevazione dell'Istat sulla R&S da parte delle imprese è realizzata utilizzando le metodologie suggerite dal Manuale dell'Ocse (Manuale di Frascati), pubblicato nel 1964 e revisionato nel 2002.

Settori utilizzatori della spesa in R&S.

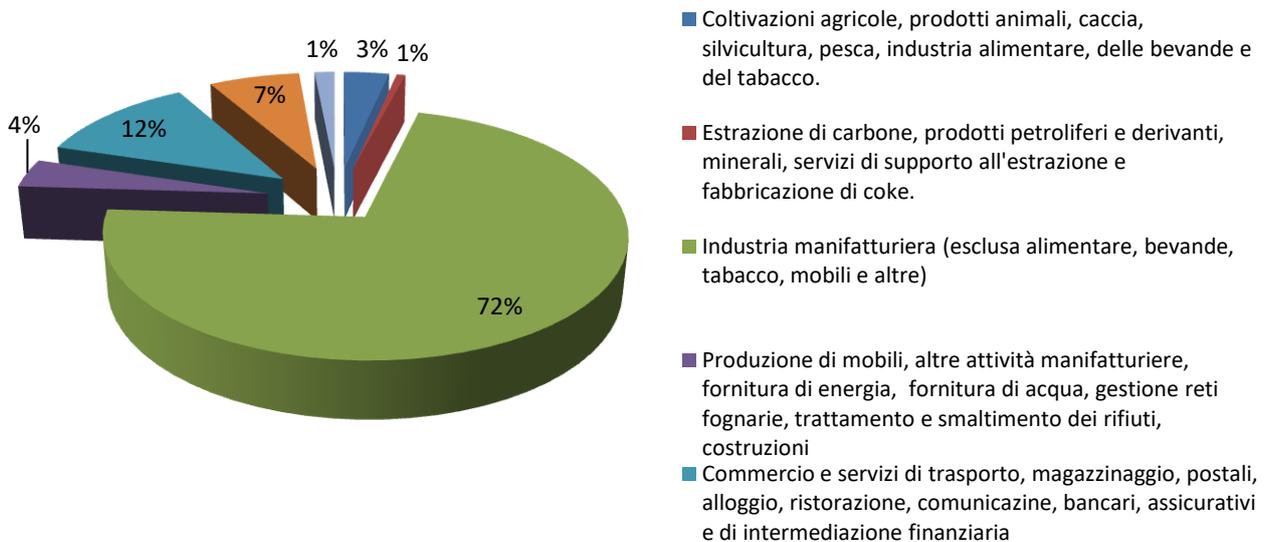


Figura 31: Gruppo di prodotti/servizi verso cui è stata indirizzata l'attività di ReS italiana nel 2014. Elaborazione dati Istat .

I riflessi sono su tutto il sistema economico, in quanto il comparto manifatturiero può considerarsi il principale veicolo di propagazione di innovazione di un paese. Questo perché, l'innovazione da esso realizzata si propaga a macchia d'olio in tutto il sistema economico, in quanto settore a valle di tutti gli altri. In questo senso, la sua capacità diffusiva di innovazione all'interno dell'intero sistema economico è massima. E a maggior ragione se si considera che il valore di un'innovazione è tanto più elevato quanto maggiore è la sua applicabilità e ricadute nei comparti prossimi a quello nell'ambito del quale essa è stata realizzata. In questo senso, potremmo definire il manifatturiero quale "macchina della crescita di un sistema economico.

In particolare, in Italia considerando le imprese manifatturiere italiane con più di dieci addetti, che sono quelle che materialmente realizzano azioni ed attività finalizzate a produrre innovazione¹¹⁵, ben il 51% svolge attività innovative, ed in particolare il 41% delle innovazioni realizzate sono proprio di prodotto e di processo.

Inoltre, il manifatturiero è un settore di fondamentale importanza per un paese povero di risorse naturali come l'Italia. Le esportazioni manifatturiere infatti permettono di compensare le importazioni di energia, allentando le pressioni sulla bilancia commerciale. In Italia è soprattutto per merito del manifatturiero e delle sue esportazioni se riusciamo a "pagare le bollette energetiche", e se in generale riusciamo a finanziare gli acquisti di beni dall'estero. Secondo uno studio del Centro Studi Confindustria, ridurre del 20% le esportazioni commerciali provocherebbe un crollo del PIL pari a -

¹¹⁵ L'Istat infatti, fonte dalla quale sono stati elaborati i dati, per le rilevazioni della spesa in innovazione delle imprese italiane, considera solamente quelle con più di dieci addetti.

15% nell'arco di un decennio, con una conseguente riduzione degli investimenti (-17,2%), con tutte le conseguenti ricadute negative su attività economica, investimenti, occupazione e, in ultima analisi, benessere¹¹⁶.

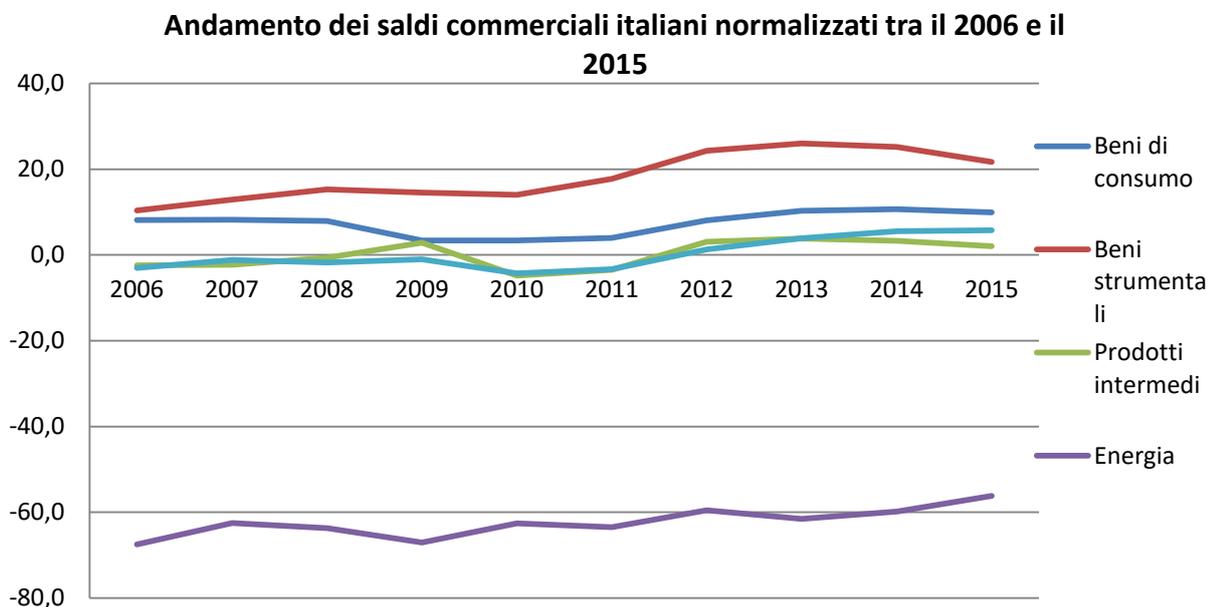


Figura 32: Andamento saldi normalizzati della bilancia commerciale italiana tra 2006 e 2015. Elaborazione dati Istat.

La dimostrazione di quanto appena detto si può recuperare osservando il grafico in figura, che rappresenta i saldi normalizzati¹¹⁷ degli interscambi commerciali italiani nel periodo 2006-2015 sia nel suo complesso sia per raggruppamenti dei principali settori industriali. In particolare, il saldo dell'energia è stato costantemente negativo negli anni, ma nonostante ciò il saldo complessivo degli interscambi commerciali italiani è invece sempre oscillato intorno al punto di pareggio. In particolare, i dati sembrano indicare che il saldo complessivo abbia iniziato un trend positivo, considerando che risulta esser passato da un -3% nel 2006 ad un +5,8% nel 2015¹¹⁸. Questo è stato possibile solo grazie alle esportazioni di beni di consumo, soprattutto durevoli, i cui saldi positivi hanno compensato le importazioni energetiche¹¹⁹.

Potremmo dire che il manifatturiero è il motore della nostra crescita economica, e non solo per le dinamiche descritte finora, ma anche perché una maggiore domanda di beni manufatti incoraggia una sempre maggiore specializzazione della stessa manifattura ed attraverso la dinamica dei guadagni di produttività consente di generare una misura maggiore di reddito disponibile nel sistema economico.

¹¹⁶ “*Effetti della crisi, materie prime e rilancio manifatturiero. Le strategie di sviluppo delle imprese italiane*”, Scenari Industriali n.2, Centro Studi Confindustria, 2011.

¹¹⁷ Il saldo normalizzato è dato da $(\text{export}-\text{import})/(\text{export}+\text{import})$ ed è espresso in percentuale. Normalizzare permette di evidenziare le oscillazioni del saldo intorno alla media di lungo periodo.

¹¹⁸ Si consideri tuttavia che dati al 2015 sono ancora provvisori, relativi solo ai primi tre trimestri dell'anno.

¹¹⁹ Fonte: elaborazione personale da dati Istat.

Questa disponibilità può tramutarsi in un incremento ulteriore della domanda di beni manufatti determinando un processo simmetrico di crescita per cui un maggiore sviluppo industriale produce una maggiore crescita economica e questa a sua volta incoraggia una maggiore industrializzazione.

Se questo è vero, allora dovrà riscontrarsi empiricamente una relazione positiva tra incremento del suo peso nel complesso della nostra economia e crescita del PIL. Il Centro Studi Confindustria, partendo proprio dalla considerazione che il comparto manifatturiero è quello che genera maggiori incrementi di produttività nel sistema economico, ha stimato una relazione positiva tra crescita del PIL e crescita del peso del manifatturiero sull'economia nazionale nei paesi avanzati¹²⁰, ossia di più consolidata industrializzazione. Il CSC ha analizzato le variazioni quinquennali della quota di manifatturiero sul PIL e le variazioni del PIL nei cinque anni successivi, per il periodo che va dal 1980 al 2011. Dall'analisi dei dati emerge che una variazione in cinque anni dell'1% della quota manifatturiera reale sul PIL corrisponde ad un tasso di crescita del PIL nei successivi anni pari a +0,5% annuo¹²¹.

Non a caso l'UE si pone come uno degli obiettivi principali per il 2020 quello di aumentare il peso del manifatturiero sul PIL ad un valore pari al 20%. In Italia la quota di manifatturiero sul PIL, calcolata come valore aggiunto¹²² realizzato dalle imprese manifatturiere rispetto al totale del valore aggiunto dell'economia¹²³, che è appunto il PIL, è stato pari a 15,8%.

Quota del manifatturiero sul PIL

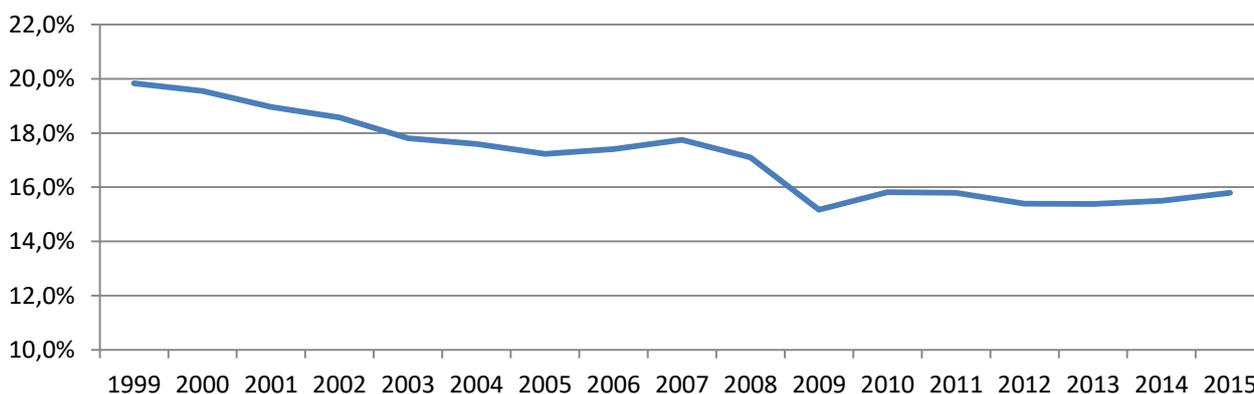


Figura 33: Quota del valore aggiunto dell'industria manifatturiera sul PIL tra il 1999 ed il 2015, valori percentuali. Elaborazione dati Istat.

¹²⁰ La fonte di dati e i paesi analizzati sono nell'archivio Global Insight

¹²¹ "Più manifatturiero, più PIL", L. Romano, nota del Centro Studi Confindustria n. 14/3, Gen. 2014.

¹²² E' dato dal valore della produzione meno il valore dei costi intermedi e consente di misurare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi disponibili per gli impieghi finali, in quanto rappresenta in ultima analisi la produttività.

¹²³ Il PIL infatti può essere calcolato dal lato della produzione come somma del valore aggiunto ai prezzi base delle unità produttive residenti, più le imposte sui prodotti al netto dei contributi ai prodotti, in quanto rappresenta il risultato finale dell'attività di produzione delle unità produttrici residenti.

La quota del manifatturiero sul PIL è sensibilmente diminuita negli anni a partire dal 2000. In particolare ha assunto un andamento discendente a partire dal 1999, per poi subire un tracollo negli anni della crisi, registrando un -2,7% nel solo biennio 2008-2009. Anni a seguito dei quali si è stabilizzata ad un valore che oscilla intorno al 15%. Lo studio Confindustria ha considerato come base di calcolo per la variazione il valore aggiunto prodotto dalle imprese manifatturiere, che in ultima analisi è rappresentativo della loro produttività.

Si è tentato di stimare la crescita economica prodotta dal back-reshoring seguendo l'impostazione del CSC. Tuttavia, in mancanza di dati sul valore aggiunto prodotto dalle imprese manifatturiere estere a controllo nazionale, il valore aggiunto è stato sostituito con il fatturato. Tenendo presente che il fatturato non può essere direttamente aggiunto o applicato al PIL, in quanto quest'ultimo è espresso invece proprio in termini di valore aggiunto, si è risolto stimandone l'aumento a partire dal rapporto Fatturato Manifatturiero/PIL. Così facendo è possibile avere un'idea del contributo che le iniziative di back-reshoring potrebbero dare alla crescita del nostro paese.

Grandezza (dati in milioni)	2014
Fatturato delle imprese manifatturiere italiane	867.514.532
Pil italiano	1.620.381.100
Rapporto fatturato/PIL	0,54

Tabella 14: Pil italiano (valori in milioni di euro), fatturato delle imprese manifatturiere italiane (valori in milioni di euro) e rapporto Fatturato/Pil. Elaborazione dati Istat.

In tabella sono rappresentati il PIL italiano nel 2014, che nel 2014 è stato pari 1.620 miliardi di euro, e il fatturato delle imprese manifatturiere italiane, che nello stesso anno è stato pari a 867 miliardi di euro, anche questo a prezzi correnti. Il rapporto tra PIL e fatturato manifatturiero è dunque 0,54, valore che esprime in ultima analisi la misura del contributo del comparto manifatturiero sul PIL.

Partendo dai risultati prodotti dall'analisi empirica esposta nelle precedenti pagine, si può calcolare il nuovo fatturato delle imprese manifatturiere italiane qualora in un anno rilocalizzassero la propria attività produttiva il numero di imprese calcolato secondo i tre scenari già in precedenza prefigurati. Questi valori sono esposti nella tabella che segue.

Fatturato imprese manifatturiere italiane (milioni)	Anno successivo
Incremento al tasso attuale	871.584.336
Incremento al tasso U.S.A.	872.741.437
Incremento al tasso U.K.	877.090.541

Tabella 15: Fatturato delle imprese manifatturiere italiane nell'anno successivo alla rilocalizzazione delle imprese estere a controllo nazionale (dati in milioni di euro). Elaborazione dati Istat e Uni-CLUB MoRe.

Il fatturato delle imprese manifatturiere italiane nell'anno successivo alle rilocalizzazioni varierebbe in questo modo tra gli 871 e gli 877 miliardi di euro circa. Possiamo, a partire da questo, calcolare il nuovo valore del PIL italiano attraverso l'operazione inversa, ossia dividendo il nuovo fatturato delle imprese italiane per il rapporto Fatturato/PIL precedentemente calcolato.

Scenari	PIL nell'anno successivo	Aumento PIL (valori assoluti)	Aumento PIL (variazione %)
Incremento al tasso attuale	1.627.982.856	7.601.756	0,5%
Incremento al tasso U.S.A.	1.630.144.139	9.763.039	0,6%
Incremento al tasso U.K.	1.638.267.584	17.886.484	1,1%

Tabella 16: Pil in milioni di euro nell'anno successivo alle rilocalizzazioni, aumento del PIL tra i due anni e variazione percentuale del PIL tra i due anni. Elaborazione dati Istat e Uni-CLUB MoRe.

In base allo scenario considerato, il PIL avrebbe un aumento in un anno tra lo 0,5% e l'1,1%. Ovviamente, anche in questo caso il risultato estremamente positivo è dovuto alle numerose semplificazioni fatte, sia relativamente a quanto esposto in precedenza sia all'approssimare un calcolo che dovrebbe esser fatto considerando il valore aggiunto con il fatturato. Comunque, anche in questo caso, tenendo presente che l'obiettivo è solo dare un'idea delle ripercussioni potenzialmente positive del back-reshoring, e non giungere a un numero approssimabile alla certezza, quel che si evince è nuovamente un impatto estremamente positivo.

3.4. Le best practice internazionali.

Abbiamo visto come il fenomeno del back-reshoring rappresenti un'opportunità per il rilancio economico di una determinata area dal tessuto industriale indebolito e più in generale per la crescita economica e l'aumento di posti di lavoro, e come dunque sia necessaria, oltre che opportuna, l'adozione di politiche economiche virtuose che mirino ad incentivarlo, e che contestualmente e più in generale siano a supporto del settore manifatturiero nel suo complesso.

Abbiamo altresì accennato come alcuni governi occidentali (USA, Francia, Regno Unito) si siano mossi in tal senso, favorendo la rilocalizzazione delle attività d'impresa nel loro paese d'origine attraverso l'adozione di policy attive che possono ricomprendere misure quali: semplificazioni legislative, diminuzione della tassazione su lavoro ed imprese, abbassamento dei costi energetici. Per questo, prima di analizzare quanto è stato fatto in Italia, e soprattutto quanto potrebbe esser analogamente realizzato sul modello di queste best practice internazionali, nel presente paragrafo si analizzeranno in maniera più dettagliata quali sono state le iniziative governative poste in essere da

U.S.A. e U.K., costruendo così non solo un parametro in base al quale valutare poi quanto fatto nel nostro Paese, ma soprattutto un modello virtuoso rispetto al quale ispirare potenziali future politiche di sostegno in campo economico.

3.4.1. Il caso U.S.A.

In un suo intervento pubblico che risale al 2011 il presidente Obama si esprimeva in questo modo con riferimento alle sue speranze per il futuro: "I don't want America to be a nation that's primarily known for financial speculation and racking up debt buying stuff from other nations. I want us to be known for making and selling products all over the world stamped with three proud words: "Made in America"¹²⁴.

Le ragioni remote di questa affermazione sono reperibili in alcuni dati statistici relativi al settore manifatturiero che ha sempre rappresentato per il Paese un fondamentale vettore di sviluppo: a partire dal 1985 gli USA hanno perso annualmente una media di 372.000 posti di lavoro ¹²⁵. Tra il 1991 e il 2008, mentre nelle economie dei Paesi emergenti l'apporto del settore rimaneva stabile, in America, come peraltro in tutte le economie avanzate, il manifatturiero ha continuato a registrare un declino consistente. Dopo la grande crisi globale del 2008 il contesto si è ulteriormente aggravato: tutti i segmenti del settore hanno fatto registrare un decremento dell'occupazione stabile mediamente superiore al 20%, con dei minimi individuabili nel tessile (-64%) e nel comparto degli accessori (-75%)¹²⁶. A conferma del trend negativo nel 2014 l'export statunitense verso la Cina, per un importo complessivo pari a 123,5\$ billion, ammontava ad appena il 27,7% delle importazioni di prodotto cinese negli Stati Uniti pari a 466,7\$ billion¹²⁷.

¹²⁴ Sito ufficiale del governo americano (www.whitehouse.gov/blog/2012/01/11/president-obama-insourcing-american-jobs-forum).

¹²⁵ "La nuova geografia del lavoro", E. Moretti, Mondadori, 2013.

¹²⁶ "The Model of Emissions of Gases and Aerosols from Nature version 2.1 (MEGAN2.1): an extended and updated framework for modeling biogenic emissions", A. B. Guenther, X. Jiang, C. L. Heald, T. Sakulyanontvittaya, T. Duhl, L. K. Emmons, and X. Wang, Nov. 2012.

¹²⁷ Dati US Census Bureau.

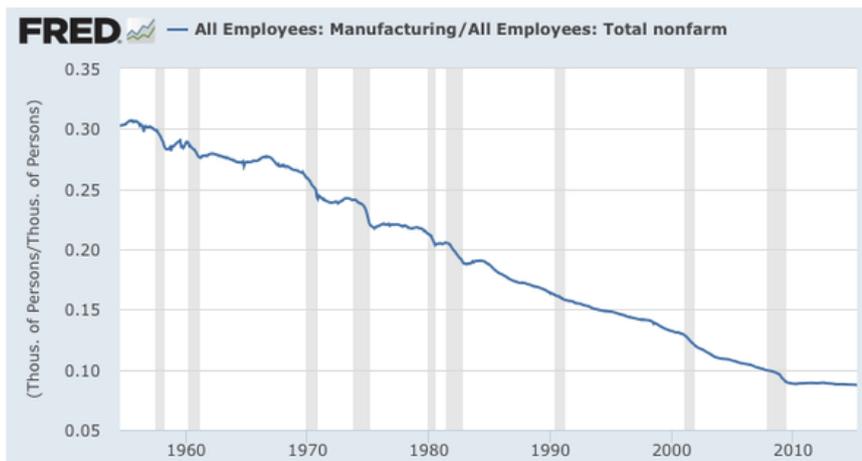


Figura 34: Declino dell'impiego nel manifatturiero Usa (percentuale sul totale). Fonte: Federal Reserve Economic Data.

In questo scenario si innesta poi il fenomeno dell'offshoring, che in America ha raggiunto livelli significativi nel periodo compreso tra il 1995 e il 2005, fenomeno determinato anche in questo caso, come altrove, nella valutazione ipotetica, da parte delle aziende, di ottenere un vantaggio competitivo in termini di costo del lavoro e delle materie prime. I risparmi prospettati si sono poi rivelati nel tempo erosi da tutta un'altra serie di costi, in parte non valutati in quanto non immediatamente evidenti, per altro a causa di sopraggiunti cambiamenti degli scenari macroeconomici. Quindi le imprese hanno iniziato a riconsiderare le loro strategie localizzative dando corso a un processo di "ritorno", appunto il back-reshoring. Il trend del fenomeno, con avvio nel 2005, ha guadagnato rapidamente rilevanza statistica ed un consistente incremento quantitativo.

Il rientro delle multinazionali americane si è manifestato in un contesto nel quale le istituzioni si sono impegnate in politiche attive per tentare di arrestare il declino del tessuto industriale del paese ponendo rimedio a due decenni durante i quali il governo federale americano non si era dotato di una coerente politica di settore. Negli anni '90 in effetti, la focalizzazione sull'ascesa della cosiddetta "new economy" aveva contribuito a ridimensionare l'attenzione legislativa di supporto al settore industriale e le diverse strategie di policy delle amministrazioni federali¹²⁸. Peraltro è in quella fase storica che tale carenza, oltre a produrre gravi perdite per l'economia nazionale sia in termini di occupazione, sia di competenze a tutto vantaggio dei Paesi emergenti, ha indirettamente influenzato le tendenze delocalizzative delle big companies americane, soprattutto a fronte dello speculare approccio strategico con il quale i governi asiatici hanno gestito la loro politica commerciale a livello internazionale.

La crisi globale del 2008 ha contribuito a cambiare ancora scenario. Alla politica monetaria espansiva perseguita dalla Federal Reserve sotto la guida del governatore Ben Bernanke mediante il piano di

¹²⁸ "Here, there and everywhere. Special report outsourcing and offshoring", The Economist, Jun. 2013.

“quantitative easing”¹²⁹, azione con cui le banche centrali iniettano liquidità nel sistema ponendosi quale acquirenti di beni (azioni o titoli sovrani) con denaro creato ex-novo (anche in via elettronica), si è affiancata una politica industriale finalmente attiva con l’obiettivo di accompagnare e garantire una veloce ripresa economica. Ad esito di questo mutamento di fondo i dati relativi al comparto manifatturiero USA evidenziano una forte crescita del fenomeno del back-reshoring e parallelamente una contrazione delle delocalizzazioni. A conferma del trend gli Stati Uniti negli ultimi due anni sono risultati i maggiori destinatari degli investimenti esteri diretti, superando nel ranking la Cina. Quindi non solo imprese native rientrano in patria con le loro linee di produzione, ma la scelta localizzativa americana risulta sempre più come attrattiva anche per aziende di Paesi emergenti.

“The back-reshoring trend in the USA started in about 2005 and has been gaining publicity and speed. According to Harold Sirking (senior partner at BGC), with the change in the economics of global manufacturing, “the pendulum” is starting to swing back to the US”¹³⁰.

Nel caso degli Stati Uniti le ragioni attrattive per cui un gran numero di aziende sono rientrate, risultano comunque molteplici, in buona parte diretta conseguenza di programmi federali (attualmente in corso sono circa 10) in particolare varati sotto la presidenza Obama, rivolti a sostenere la creazione di nuovi posti di lavoro e favorire il rimpatrio produttivo. Proviamo a riassumerle:

- In prima istanza un’incisiva politica di sussidi e generosi pacchetti di incentivi a livello di governo federale ma anche locale, riservata ad imprese americane in particolare nel settore manifatturiero e delle nuove tecnologie.
- Flessibilità nel mercato del lavoro in particolare in tutta l’area degli stati dell’Ovest.
- Debolezza del dollaro rispetto alla divisa cinese che ha determinato un fattore moltiplicatore dei costi di produzione estera unitamente al contestuale aumento del costo del lavoro in Cina che ricordiamo essere il principale paese verso cui le imprese americane avevano de localizzato.
- Una diffusa sensibilizzazione dell’opinione pubblica che, soprattutto a causa dell’elevato tasso di disoccupazione conseguente la crisi, ha comportato da parte di ampi strati della popolazione e delle imprese una percezione del fenomeno reshoring come un’opportunità unica per creare nuovi posti di lavoro e, per conseguenza, la richiesta di adozione di politiche industriali

¹²⁹ www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2012-08-31/mercati-attendono-mosse-104802.shtml?uuid=AbPnoFWG

¹³⁰ “*Made in America, Again. Why Manufacturing Will Return to the U.S.*”, Sirkin H.L., Zinser M., Hohner D., Boston Consulting Group, 2011.

protezionistiche e di iniziative legislative a sostegno, azioni che in seguito effettivamente svolte hanno concretamente riportato posti di lavoro.

- Una minore tassazione sui profitti delle aziende che creano nuovi posti di lavoro nel manifatturiero.
- Infine lo sviluppo di proficue sinergie tra università, centri di ricerche e le stesse imprese, soprattutto orientate alla creazione di partnership nel settore dell'hi-tech e dei prodotti innovativi. In particolare questi partenariati nel campo tecnologico prevedono il coinvolgimento diretto dell'Agenzia governativa preposta ai progetti avanzati della Difesa (DARPA) con l'obiettivo di un effetto spillover in tutto il sistema economico..

Possiamo far risalire il primo provvedimento organico volto ad incentivare iniziative di reshoring al 2012, anno in cui il governo federale emise un documento programmatico dove venivano promosse una serie di misure che da un lato fossero volte a favorire il rimpatrio produttivo, e dall'altro che scoraggiassero iniziative di outsourcing, allo scopo di rimpinguare il comparto manifatturiero americano: il "Blueprint for an America built to last"¹³¹. In particolare, questo programma prevedeva una serie di sgravi fiscali, l'erogazione da parte dei singoli Stati della federazione di incentivi finalizzati al richiamo di investimenti di ritorno nel settore manifatturiero, agevolazione per le organizzazioni promotrici del "made in USA", contenimento dei costi energetici attraverso l'utilizzazione dello shale gas.

In effetti lo sfruttamento di questa risorsa "interna" ha permesso in pochi anni un taglio dei 2/3 dei costi oltre che una riduzione delle emissioni inquinanti. All'inizio del 2010 gli Stati Uniti ormai superavano il concorrente russo come primo produttore di gas mondiale innescando una vertiginosa discesa dei costi della risorsa, determinando contestualmente un forte vantaggio competitivo per le imprese americane rispetto ai competitor europei.

In riferimento al tema delle fonti energetiche va qui accennato come già nel 2009-2010 il governo federale aveva stanziato fondi offrendo incentivi all'industria manifatturiera, anche a sostegno dell'insourcing, impegnata negli investimenti in macchinari ed attrezzature destinate alla produzione delle nuove tecnologie energetiche¹³²: il programma denominato "Section 48C". L'attenzione posta dal governo federale a sostenere attraverso incentivi tutte quelle aziende impegnate nell'innovazione tecnologica ed energetica è proseguita ulteriormente:

¹³¹ Sito ufficiale del governo americano (www.whitehouse.gov).

¹³² Sito ufficiale del governo americano (www.whitehouse.gov).

- Ottobre 2014, il presidente Obama lancia vari centri di eccellenza nel settore del manifatturiero avanzato stanziando fondi federali ed aiuti privati per 200\$ million per creare un network produttivo denominato “Integrated Photonics Manufacturing Institute” e coordinato dal Dipartimento della Difesa.
- Settembre 2015, lo U.S. Department of Energy (DOE) annunciava numerose iniziative in ordine all’utilizzo nel settore manifatturiero di energia green ed alla riduzione del costo dell’energia, in particolare stanziando fondi per 70 milioni di dollari verso il Clean Energy Manufacturing Innovation Institute facente parte della Rete Nazionale di Innovazione nel Manifatturiero promossa da Obama con l’obiettivo di mettere a punto tecnologie innovative per aumentare l’efficienza energetica nel settore di almeno il 15% e la capacità produttiva attraverso la stessa di almeno un 50%”¹³³.

Da quanto sopra ricostruito risulta evidente come la spinta economica propulsiva rappresentata dall’adozione delle nuove tecnologie in senso generale risulta essere il filo rosso che ha unito tutta la politica economica americana negli ultimi anni, nella convinzione del governo che solo raccogliendo le sfide legate al progresso tecnologico è possibile sostenere la competizione legata alla globalizzazione dei mercati e del lavoro. E le risultanze statistiche sembrano dare senza meno ragione a questa lungimirante visione.

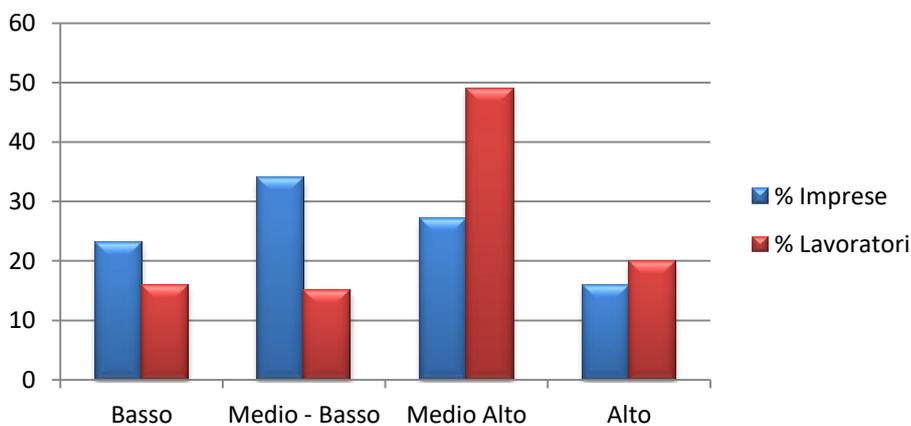


Figura 35: Posti di lavoro rientrati per un totale di circa 40.000 in relazione al contenuto tecnologico dei beni prodotti da aziende del settore manifatturiero. Elaborazione dati “Reshoring Initiative” (www.reshorennow.org).

Nel novero delle politiche di sostegno attuate dal governo per la ripresa economica ed il rimpatrio produttivo dobbiamo includere anche tutte quelle pratiche che potremmo definire di “marketing policy”. Nel 2014 la presidenza Obama stanziava incentivi per il valore di 40\$ million, ripartiti sia a livello locale che federale, destinati ad una serie di agevolazioni per le organizzazioni di promozione

¹³³ “DOE funds clean energy manufacturing projects”, B. Crandall, Clean Energy Manufacturing Initiative, Sep. 2015.

del “made in” e di valorizzazione del settore manifatturiero, ed inoltre per realizzare iniziative ed eventi rivolti ad enfatizzare presso la pubblica opinione i casi di “rientro produttivo”¹³⁴. Tra questi ultimi con apposito Proclama presidenziale veniva trasformato quello che già nel 2012 era stato istituito dal Governatore del New Jersey come la giornata ufficiale dedicata alla “produzione nazionale” nel nuovo evento denominato “National Manufacturing Day”¹³⁵: è una ricorrenza che ormai viene celebrata annualmente nel mese di ottobre e festeggia con enfatico orgoglio tutti i soggetti impegnati nella filiera produttiva di beni “Made in USA”. Nell’ultima occasione (2016) gli eventi registrati sono stati 2.809 coprendo praticamente tutte le aree del paese. Cofinanziati da sponsor di settore nel MGF Day oltre 160.000 aziende hanno aperto le loro porte alla visita di giovani professionalità e studenti allo scopo di ispirare ed incentivare, con vari workshop informativi e dimostrazioni delle tecnologie usate nell’industry 4.0, un futuro impegno di queste generazioni ad intraprendere una carriera nel manifatturiero. Infatti negli USA è avvertito come cruciale il tema del reperimento di manodopera qualificata e quindi questo momento di incontro tra domanda ed offerta nel mercato del lavoro viene considerato dalle istituzioni come una garanzia di continuità per tutto il settore nazionale.

In parallelo allo sforzo profuso dalle istituzioni per sostenere il manifatturiero nel corso degli ultimi anni varie iniziative private si sono sviluppate nell’ambito della promozione del “made in”. Sono nati quelli che potremmo definire veri e propri movimenti a favore del back-reshoring, che hanno visto in questa nuova tendenza un’occasione per aumentare i posti di lavoro nel paese e rilanciare sviluppo e ripresa dalla crisi. Tra questi movimenti, facenti capo ad organizzazioni no profit o a gruppi di aziende, il più importante da citare è l’associazione statunitense denominata “Reshoring Initiative: Bringing Manufacturing Back Home”¹³⁶, fondata nel 2010 da Harry Moser collabora con l’Università di San Diego con l’obiettivo comune di fornire, attraverso nuove ricerche e studi empirici, assistenza alle imprese interessate al rimpatrio produttivo. La sua mission, esaurientemente descritta nella home page del sito, è “ (..) to bring good, well-paying manufacturing jobs back to the United States by assisting companies to more accurately assess their total cost of offshoring, and shift collective thinking from offshoring is cheaper to local reduces the total cost of ownership. We are a nonprofit organization and offer a number of free tools to advance our mission”. In sintesi si può riassumere il suo scopo con l’informare in modo esauriente le imprese sui reali costi-benefici delle scelte di localizzazione e sensibilizzarle al rientro produttivo ponendo loro a disposizione ausili utili ad un loro calcolo effettivo, al fine di dimostrare che l’offshoring non è meno costoso ed anzi il produrre localmente genera una

¹³⁴ “Obama’s full speech on the economy’s new foundation”, E. Klein, Oct. 2014.

¹³⁵ www.nationaldaycalendar.com

¹³⁶ www.reshorennow.org

riduzione del Total Cost of Ownership. Con il suo impegno la “Reshoring Initiative” ha contribuito a descrivere il fenomeno estendendo la letteratura in materia attraverso la stesura di documenti cosiddetti “white papers”, e declinare le opportunità economiche, e non solo, da questo offerte per gli Stati Uniti: creazione di nuovi posti di lavoro, innovazioni di prodotti maggiormente efficaci e ciò grazie alla vicinanza tra le strutture R&D e produzione.

L’effetto netto complessivo della politica industriale perseguito durante l’amministrazione Obama probabilmente è ancora difficile da valutare in considerazione del ridotto orizzonte temporale trascorso dalla sua concreta implementazione. Dagli inizi del 2010 gli USA hanno visto aumentare di oltre 800.000 unità i posti di lavoro nell’industria manifatturiera¹³⁷, dato che rappresenta la crescita più rilevante registrata negli ultimi 20 anni. A questi posti vanno aggiunti quelli creati nell’indotto lungo la catena del valore. Entro il 2020 la fase di reindustrializzazione partita nel 2010 dovrebbe permettere la creazione di un range di nuovi posti di lavoro nel manifatturiero tra i 2,5 e i 5 milioni¹³⁸.

A queste favorevoli previsioni ha contribuito certamente in modo decisivo il fenomeno del back-reshoring. Nel breve termine tutti gli indicatori sono favorevoli alla previsione di un’ulteriore allungamento del trend di crescita. Secondo indagini svolte da vari istituti di ricerca tra il 2013/2014¹³⁹ emerge che circa il 54% delle aziende manifatturiere, con un fatturato di almeno un miliardo di dollari, intervistate dichiarava di stare valutando la possibilità di rimpatriare la produzione dalla Cina verso gli Stati Uniti, contro il dato precedente (18 mesi) che si attestava al 37%. Ed inoltre il 16% ha già predisposto piani di rientro in patria, contro il 7% del 2012.

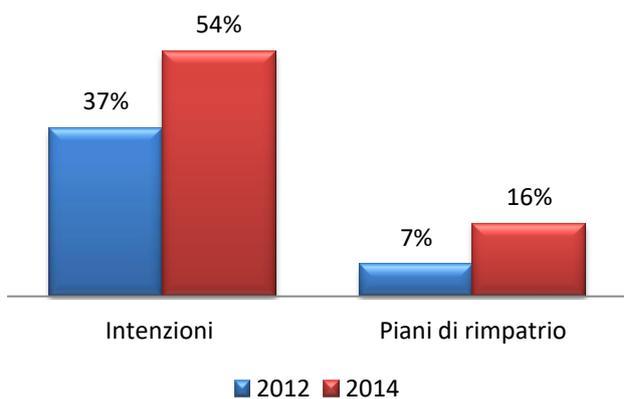


Figura 36: Intenzioni delle imprese statunitensi nel 2014. Elaborazione dati BCG (Annual Survey of U.S. Based Manufacturing Executives).

¹³⁷ Sito ufficiale del governo americano (www.obamawhitehouse.archives.gov).

¹³⁸ “Here, there and everywhere. Special report outsourcing and offshoring”, The Economist, Jun. 2013.

¹³⁹ “Here, there and everywhere. Special report outsourcing and offshoring”, The Economist, Jun. 2013.

I dati sono confermati dall'indagine condotta dal Manufacturing Institute and Deloitte su 450 imprese¹⁴⁰ secondo cui il 49% di esse avrebbe in progetto di ritornare a produrre negli Usa entro il 2020.

Anche per quanto riguarda le prospettive aziendali The Economist individua una sensibile diminuzione della percentuale di imprese che hanno espresso intenzioni di delocalizzazione, per contro un aumento di quelle con propositi di far rientrare la produzione e, contestualmente, di quelle che prevedono uno spostamento della produzione sia fra paesi sviluppati che a basso costo del lavoro.

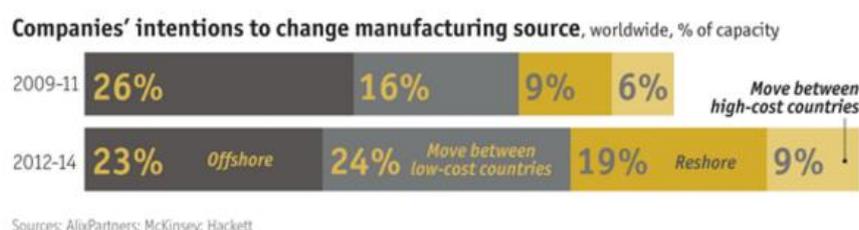


Figura 37: Imprese manifestanti intenzioni di variazione localizzativa di processi produttivi. Fonte: “The Economist” (www.economist.com/news/special-report).

La dinamica del back-reshoring appare quindi in definitiva attivata ed in piena fase di espansione. Gli incentivi fiscali da un lato, la politica monetaria espansiva dall'altro, sembrano aver procurato rilevanti effetti in tal senso.

3.4.2. Il caso U.K.

Veniamo ora ad una disamina del fenomeno reshoring nel continente europeo. Qui il piano di rilancio economico (Industrial Compact) promosso dal Governo EU nel quadro degli interventi strategici denominati “Europa 2020”, delineati con il compito di rafforzare il ruolo dell’Unione nel contesto della competizione globale, intravede nel back-reshoring una delle leve utili al rilancio degli investimenti industriali ed al raggiungimento dell’obiettivo cruciale di innalzare al 20% la quota del PIL continentale generata dal settore manifatturiero ed attualmente attestata al 16%¹⁴¹.

A livello dei singoli Stati membri ci interessa focalizzare nel presente paragrafo il caso rappresentato dal Regno Unito, promotore di mirate politiche industriali che coniugano richiamo di investimenti esteri e contestualmente tendono a creare un “ambiente” attrattivo per rimpatri e scelte localizzative implementando maggiore flessibilità del mercato lavoro, una profonda semplificazione amministrativa, una diminuzione della tassazione su lavoratori ed imprese, riduzione dei costi energetici.

¹⁴⁰ “The skills gap in US manufacturing. 2015-2025 outlook”, Deloitte Consulting LLP and Manufacturing Institute, 2015.

¹⁴¹ Sito ufficiale del Parlamento Europeo (www.europarl.europa.eu).

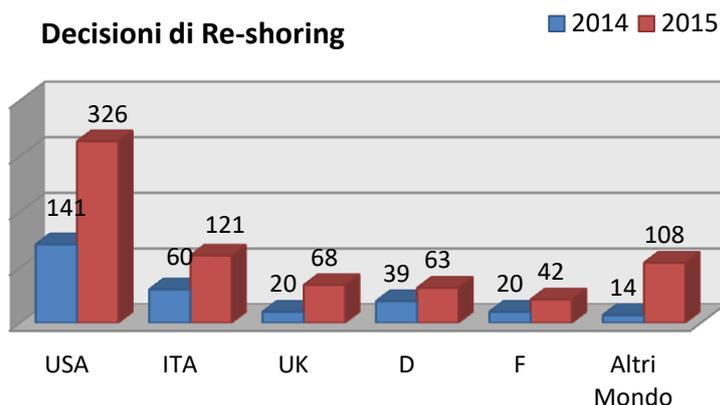


Figura 38: Decisioni di back-reshoring 2014-2015 . Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

L'osservatorio governativo inglese nel settore manifatturiero (MAS Barometer) attestava che nel 2014 le imprese britanniche che avevano delocalizzato erano state il 4%, mentre quelle che avevano scelto la via del reshoring ben l'11% con un consistente saldo attivo¹⁴². L'incremento delle decisioni di rimpatrio produttivo tra il 2014 e il 2015 (Fonte Uni-Club MoRe Back-Reshoring) sono triplicate. La potenziale creazione di posti di lavoro nei settori del tessile e manifatturiero avanzato¹⁴³, sarebbe vicina alle 200.000 unità nei prossimi 10 anni: un numero importante dato che il settore manifatturiero inglese è un settore estremamente attivo (rappresenta il 72% degli investimenti in R&S).

Negli anni '80 e '90 le pratiche di offshoring hanno comportato in UK, come peraltro si è verificato altrove, un impatto significativo sull'economia: una riduzione della produzione interna e di conseguenza dell'occupazione. Il passaggio dalla produzione ai servizi, indotto dalle scelte delocalizzative, ha determinato una disarticolazione dell'economia britannica e mentre alcune aree del paese, in particolare quelle ad alta urbanizzazione, sono riuscite a mutare la loro vocazione manifatturiera coerentemente alle richieste temporanee del mercato creando in definitiva nuova ricchezza, la gran parte delle restanti regioni hanno sofferto in ragione del fenomeno alti tassi di disoccupazione. Complessivamente al 2011 la perdita di posti di lavoro sommava circa 567.000 unità. L'occupazione complessiva in UK dal 1980 è cresciuta costantemente ma questa ha riguardato soprattutto il terziario avanzato ed è rimasta concentrata in alcune aree del paese: es. dal 1996 al 2014 l'incremento occupazionale nell'area della capitale Londra corrisponde al 35% del totale contro solo il 4% del Nordest.

¹⁴² "Manufacturing Barometer Report", MAS, April – June 2015.

¹⁴³ "Reshoring could bring around 100,000 to 200,000 jobs back to the UK by the mid-2020s", PWC report, March 2014.

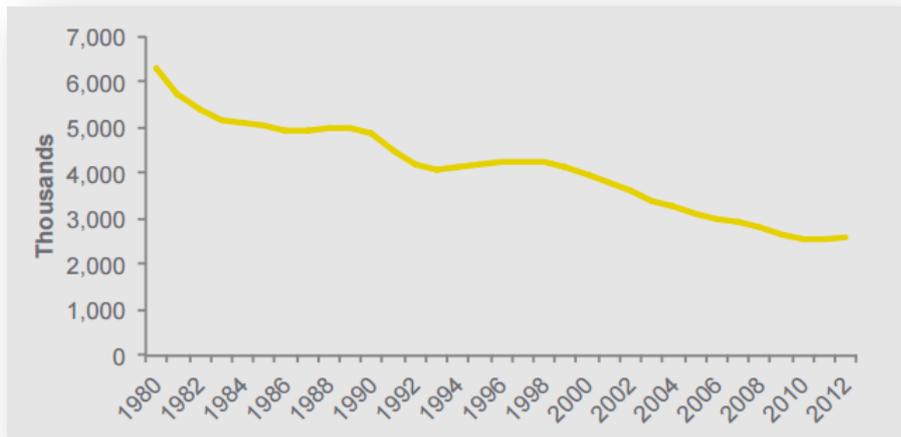


Figura 39: Andamento dell'occupazione in U.K., anni 1980-2012. Dati Oxford Economics

La crescita del fenomeno del back-reshoring in reazione al negativo impatto produttivo ed occupazionale determinato dai processi di internazionalizzazione, che nel caso del Regno Unito come abbiamo visto è stata esponenziale in un breve lasso di tempo, ha molteplici motivazioni ed alcune ricorrono in modo costante nelle decisioni strategiche delle imprese: una più realistica percezione dei costi effettivi dell'offshoring, la riconsiderazione sui rischi paese e dei contesti normativi, time-to-market, forza dei brand nazionali. Altre sono ragioni macroeconomiche di contesto quali il combinato disposto di un'economia stabile, aliquote d'imposta favorevoli sulla tassazione d'impresa, un mercato del lavoro dinamico il cui costo sta riducendo il suo svantaggioso divario con i paesi asiatici, segnatamente la Cina, dove uno stipendio medio si è triplicato tra gli anni 2000-2010, peraltro rimanendo invariata la produttività delle unità lavoro, mentre i salari in Gran Bretagna e nel resto dei Paesi maggiormente sviluppati sono rimaste invariati od altrimenti diminuiti. Ma tra i fattori decisivi che hanno favorito il fenomeno back-reshoring nel Regno Unito va rilevata anche e soprattutto la presenza di un quadro normativo favorevole e lo sforzo di sostegno governativo, con la costituzione di una diversificata serie di incentivi, sulla scia di quelli statunitensi, volti a favorire ed accrescere la produzione manifatturiera interna¹⁴⁴.

Era il 2014 quando il Primo Ministro David Cameron di fronte alla platea del World Economic Forum di Davos pronunciò le parole: "I think is a chance for Britain to become the Reshore Nation"¹⁴⁵. Da quel momento il governo UK ha moltiplicato i suoi sforzi per invertire il trend delocalizzativo e riportare la produzione nel Paese. Viene per questo creato all'epoca un Ente governativo dedicato per

¹⁴⁴ "Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese", A. Ricciardi, P. Pastore, A. Russo, S. Tommaso, IPE Working Paper, n.5, Set. 2015.

¹⁴⁵ "Cameron: UK to become 'reshore nation'", Procurement Leaders, 2015.

favorire la creazione di posti di lavoro nel paese: il “Reshore UK”, che nasce sulla scorta di due servizi preesistenti:

- lo “UK Trade and Investment” (UKTI) nato per coadiuvare l’export delle aziende nazionali ed incoraggiare gli investimenti esteri, con funzioni simili al nostro ICE.
- il “Manufacturing Advisory Service” (MAS).

Le attività riferibili nel complesso al “Reshore UK” sono state strutturate secondo le prerogative di uno sportello unico creato con l’obiettivo di aiutare sia la PMI che le big companies del settore manifatturiero nel miglioramento e nella crescita delle performances, ed a cogliere le opportunità create dalle decisioni di back-reshoring assicurando allo scopo una organizzata offerta di servizi di supporto garantiti da soggetti esperti e strutture specializzate:

- Consigli tecnici e strategici.
- Rivisitazione gratuita del business plan e sviluppo di nuovi piani d’azione e strategici mirati.
- Supporto nell’individuazione delle migliori opportunità nella filiera produttiva.
- Aiuto nel reperimento dei finanziamenti disponibili per le iniziative di rimpatrio.

Oggi il “Reshore UK” è confluito in un rinnovato servizio governativo destinato al manifatturiero e strutturato in 39 Hubs dislocati su tutto il territorio del regno: i “Growth Hubs”. Sono questi dei partenariati tra i settori pubblico/privato che sono organizzati su scala locale nei cosiddetti LEPs (Local Enterprise Partnership), dei gateway informativi che svolgono la funzione di facilitatori e sostegno economico alle imprese nazionali e locali. Questi nodi, organizzati in rete, operano in stretta sinergia con altri presidi istituzionali quali il sito web governativo¹⁴⁶ e una Business Support Helpline, offrendo supporto e consigli sull’avvio di un business o sul reperimento di fondi e finanziamenti a sostegno dell’attività produttiva. I LEPs sono stimati in grado di contribuire a creare e localizzare 70.000 nuove imprese entro il 2021 oltre che sostenere il sistema manifatturiero in generale¹⁴⁷.

Abbiamo già approfondito per il caso Stati Uniti come una risposta alla delocalizzazione sia stata individuata nel perseguire una politica industriale che promuova l’Industry 4.0 per il suo valore intrinseco di volano occupazionale. La quarta rivoluzione industriale riporta in effetti al centro dei processi produttivi il lavoro nei termini di abilità ed esperienza soprattutto in determinati settori e con tutto il suo potenziale competitivo.

¹⁴⁶Sito ufficiale governo U.K. (www.gov.uk).

¹⁴⁷ www.lepnetwork.net/growth-hubs

Anche le istituzioni pubbliche britanniche hanno individuato e promosso una serie di politiche attive per sostenere, nel medio-lungo periodo, il rilancio industriale del settore manifatturiero ed orientata al terziario avanzato. Con spirito simile alle azioni dell'alleato oltreoceano è stato pubblicato nel febbraio 2015 uno specifico piano di azione, lo "Strengthening UK manufacturing supply chain: an action plan for industry and government"¹⁴⁸ inserito nel più ampio quadro della "Industrial Strategy" ispirata a principi di partenariato tra il settore pubblico e le imprese, allo scopo di individuare i settori rilevanti chiave per una virtuosa strategia industriale e le iniziative necessarie a favorirne lo sviluppo. In particolare nel piano d'azione sono stati individuati profili integranti l'intervento pubblico in sinergia con gli operatori privati in coerenza con il peculiare modello di concertazione britannico:

- Sono stati creati 7 centri di ricerca pubblici, gli High Value Manufacturing Catapult (HVMC), specializzati in settori chiave per lo sviluppo tecnologico dei processi produttivi nel manifatturiero, che offrono supporto tecnico alle imprese con idee o prodotti innovativi. In particolare questo strumento predisposto dall'Agenzia "Innovate UK" si configura come operante a livello nazionale con la collaborazione di imprese, università ed enti di ricerca allo scopo di realizzare sinergie rivolte alla crescita industriale e penetrazione commerciale sui mercati strategici. Il polo denominato appunto "Catapult" e che dal momento dell'uscita del piano ricomprende i sette centri su menzionati, era già stato istituito nel 2010 ed alimentato con investimenti pubblici per circa 200£ million nel successivo quinquennio fino al più recente stanziamento del Governo (fine 2014) di 61£ million.
- Sono stati stanziati fondi pubblici per un importo di 345£ million per il sostegno e lo sviluppo delle filiere produttive innovative attraverso l'iniziativa denominata "Advanced Manufacturing Supply Chain Initiative" (AMSCI)¹⁴⁹. Tramite queste agevolazioni il governo punta ad attrarre imprese dall'estero e, naturalmente, far rientrare le imprese inglesi che hanno de localizzato.
- Per favorire l'accesso alle risorse finanziarie è stata creata una banca integralmente pubblica, ma affidata ad una gestione indipendente: la British Business Bank con sede a Sheffield. Per il suo tramite possono essere erogati a piccole e medie imprese nell'arco del quinquennio successivo impieghi per 10£ billion.
- Uno strumento ulteriore viene costituito con il Supply Chain Finance, corrispondente ad una formula di finanziamento basata sull'anticipazione creditizia alle imprese.

¹⁴⁸ "Strengthening UK manufacturing supply chains. An action plan for government and industry", HM Government, Feb. 2015.

¹⁴⁹ Sito ufficiale governo U.K. (www.parliament.uk).

Grazie a queste politiche l'impatto del potenziale reshoring sul PIL complessivo è stato calcolato di 15,3£ billion, corrispondente a 315.000 posti di lavoro¹⁵⁰.

Tra i fattori decisori delle scelte localizzative non possiamo non menzionare anche le policy governative legate alla tassazione. Dal livello dell'imposizione fiscale e dal costo del lavoro dipende in buona parte il costo finale di un prodotto, ed inoltre la stabilità monetaria e politico-economica di un paese riducono i rischi di cambio e garantiscono in senso più generale l'investimento produttivo. Oggi il Regno Unito rappresenta certamente in questo senso un'opportunità di investimento: il sistema di tassazione delle imprese è favorevole (secondo solo a quello cinese), le tasse locali ammontano a circa il 33% sui profitti contro il 43% degli USA¹⁵¹. come si può evincere dalla figura sottostante.

Nel Regno unito, in questo superato solo da Germania e USA, le procedure burocratiche per l'implementazione di una nuova attività sono molto snelle e rapide. Il PIL pro capite (sempre insieme a quelli di Germania e USA) è tra i più alti al mondo (circa 54.500 euro) garantendo con tale cifra un mercato potenzialmente ricco. Il costo dell'energia si aggira attorno ai 20 centesimi di dollaro per kwh (in Germania sfiora i 36.5 centesimi di dollaro)¹⁵². Solo il costo del lavoro è abbastanza elevato e quindi teoricamente disincentivante alla localizzazione produttiva: 31USD/h contro ad esempio i circa 9 USD/h della Polonia.

A consuntivo di questa breve disamina sul caso UK risulta evidente come i presupposti sui quali si è attivata la macchina governativa per favorire il processo di re-shoring si sono rivolti in prima istanza a far crescere le capacità attrattive del paese con politiche che privilegiassero l'incentivazione di quelle opportunità che maggiormente risultano decisive per le decisioni di localizzazione delle imprese. Il successo di queste policy sono confermati da alcuni dati relativi al campo occupazionale grazie al servizio del MAS Barometer. È questo un Ente Governativo (acronimo di Manufacturing Advisory Service) di supporto con servizi di sportello per consulenzare le aziende sulle scelte localizzative e di rimpatrio produttivo. Attualmente¹⁵³ oltre il 54% delle aziende intervistate sono disposte ad assumere personale e stanno creando nuovi posti di lavoro con un incremento del 14% rispetto alla rilevazione precedente.

¹⁵⁰ Stime 2015 EY – Reshoring manufacturing – Time to size the opportunity www.ey.com/uk/en/issues/business-environment/reshoring

¹⁵¹ www.cranfield.ac.uk

¹⁵² www.industrialbuyer.co.uk/mas-barometer

¹⁵³ Dati 2017. (www.industrialbuyer.co.uk/mas-barometer).

3.5. Intervista al professor Fratocchi¹⁵⁴.

Quali sono a parer suo gli impatti positivi che potrebbero avere le rilocalizzazioni produttive sul sistema economico italiano?

Innanzitutto, i vantaggi che si possono avere sono sicuramente in termini di non emersione di eccedenze di personale ossia di non perdita di un capitale umano specializzato. Che è poi quel che sta accadendo in America in alcuni settori. Negli Stati Uniti alcune aziende che potrebbero tornare stanno cominciando ad avere problemi in termini di ricerca di capitale umano che abbia competenze, skills e abilità, talvolta anche manuali, specifiche di quel settore. Uno degli effetti peggiori della delocalizzazione non è stato solo la perdita di posti di lavoro, ma anche la perdita di competenze. Noi italiani in parte siamo ancora fortunati, e dico in parte perché anche noi un po' di problemi a riguardo ne abbiamo. Ma se lei considera ad esempio la filiera dell'abbigliamento e delle calzature, ci sono imprese francesi che vengono ad acquistare da aziende italiane perché in Francia è stato perso quel patrimonio industriale e di competenze in quelle fasce medio-alte nelle quali sono fondamentali per quel tipo di lavorazioni. Quindi aiutare il reshoring significa anche aiutare la sopravvivenza delle filiere e dei saperi produttivi. Logicamente, questo significa al contempo contribuire anche alla crescita del PIL e delle esportazioni, perché molto di quello che si torna a produrre in Italia non è poi destinato al solo mercato interno. Poi c'è anche un discorso di aiuto alle imprese, specialmente nella fascia media, a diventare attori sul mercato internazionale. Ci sono molto molte piccole e medie imprese italiane terziste che hanno delocalizzato per cercare di rincorrere un costo produttivo sempre più basso per adeguarsi alle richieste degli acquirenti. Alcune aziende hanno però capito che questa corsa continua al mappamondo non si regge in piedi, e per questo hanno cambiato le proprie strategie e il proprio business model capendo che questo significa investire su marchi propri. Logicamente questa non è una cosa facile, però in alcuni settori essere un produttore Made in Italy che può dare un prodotto di qualità che abbia un valore aggiunto in quanto realizzato attraverso competenze specifiche, anche talvolta artigianali. Il ritorno di questo genere di imprese sicuramente è un effetto positivo. E dunque anche crescita economica, intesa, qualora il reshoring venga legato a industria 4.0, come collegata alla crescita del valore del bene.

A questo proposito, come pensa si leghi la nuova legge di stabilità al fenomeno del back-reshoring? Quanto queste misure potrebbero far nascere in un'impresa l'intenzione di rilocalizzare in Italia la propria attività produttiva?

¹⁵⁴ Si ringrazia il professor Fratocchi per la disponibilità dimostrata nel fornire la seguente intervista.

Io dividerei in maniera significativa gli interventi Industry 4.0 dagli altri interventi della legge di stabilità. Per quanto riguarda Industria 4.0, si tratta forse della più grande opportunità di modernizzazione del nostro sistema produttivo. Questa modernizzazione tecnologica senza dubbio ha un'effetto potenziale sulla competitività delle imprese estremamente significativo. Non ho difficoltà a dire che ci sono delle aziende che sono riuscite o stanno per rientrare in Italia con le loro produzioni grazie al fatto di aver investito in processi produttivi avanzati in maniera significativa. Tra quelle che sono già rientrate e di cui si può parlare esempio è Benetton, che ha deciso per una manovra quasi incredibile se si pensa alla sua storia. L'azienda è tornata a produrre in provincia di Treviso un particolare tipo di maglia senza cuciture investendo su telai ad alto livello di automazione. Telai a cui ha messo a lavorare dei magazzinieri che sono stati riconvertiti e che erano in esubero. Questa produzione non sarebbe mai potuta tornare in Italia se non ci fosse stata questa scelta tecnologica. Anche in altri settori ci sono aziende che stanno valutando rientri, e rientreranno nel momento in cui realizzeranno forti investimenti che cambiano la tecnologia dei propri processi, rendendo meno significativo il peso della componente costo del lavoro umano, permettendo alla fine di avere un prodotto non solo di qualità ma che abbia dei costi compatibili con le richieste del mercato. Ho fatto questo esempio perché Benetton non ha i margini di ricarico che ha Prada. Allora Prada a ritornare in Italia non è che non abbia possibilità, e infatti sono tornate in Italia percentuali importanti di produzione. Ma Prada ha un differenziale tra costo industriale e prezzo di dettaglio che è di gran lunga più elevato. Questo per dire che spesso è possibile rientrare grazie a delle soluzioni tecnologiche, perché faccio quel prodotto che prima facevo in un certo modo aggiungendogli dei contenuti di natura tecnologica. Una ricaduta sarà dunque, oltre al rientro, anche l'aumento della competitività delle imprese italiane grazie all'investimento in innovazione di prodotto e di processo. Industry 4.0 da questo punto di vista offre un'occasione irripetibile. Sugli altri tipi di interventi, io parto sempre da un presupposto: quello che fa bene all'attività di impresa fa bene al reshoring. Sembra una frase scontata, ma non lo è. Se si riducono le tasse, nello stesso momento si aiutano sia le imprese che è sempre rimaste in Italia sia le imprese che dice "Sai che nova c'è? Cuneo fiscale più basso e quindi ho meno tentazioni di rimanere all'estero". Questo lo sottolineo perché, essendo qualche anno che mi interesso del tema del back-reshoring, ho spesso avuto a che vedere con chi accusava di voler aiutare le aziende che hanno già avuto vantaggi in passato andando via, dato che hanno goduto di migliori condizioni all'estero a danno di quelle che sono rimaste in Italia. E chi è rimasto ha sia dovuto competere con i concorrenti italiani che hanno delocalizzato sia dovuto veder beneficiare chi ora ritorna di questi vantaggi. E' per questo che quando parlo di politiche pro-reshoring parlo in generale di politiche rendendo più facile, più redditizio e meno costoso fare impresa. Indipendentemente che si sia delocalizzato o meno in precedenza. Qualsiasi politica industriale che favorisce l'industria favorisce

anche il reshoring. Se diminuisco tassazione, semplifico burocrazia, miglioro la giustizia civile aiuto tutte le imprese con una politica industriale a favore di tutti. Ad esempio, Industria 4.0 funziona anche per chi è rimasto sempre in Italia, anzi, avrà dei tempi di start up e adeguamento anche più veloci.

Quali potrebbero essere in Italia le politiche a supporto del reshoring, e al manifatturiero più in generale, da introdurre?

Sicuramente ci vuole una politica sul capitale umano, il che impatta anche sulla formazione. Noi non abbiamo un capitale umano, sia nella fascia più immediatamente giovane sia nella fascia intermedia di chi già lavora, pronto per Industria 4.0. Non si tratta solo di comprare due robot, ma avere degli operatori che abbiano la capacità di ragionare in un nuovo contesto produttivo. Quindi serve uno sforzo pesante nel mondo della formazione. Inoltre, oggi il problema è anche di passaggio di alcune competenze. Ad esempio, nel calzaturiero come nell'abbigliamento le politiche di offshoring che si sono portate avanti per decenni hanno fatto sì che oggi abbiamo la necessità di creare il travaso delle competenze. Perché Cucinelli ha creato una scuola interna alla propria azienda per la lavorazione del cashmere? Perché quel tipo di professionalità si passa solo per tradizione manuale, non si può passare sui libri di scuola. E stiamo parlando di chi non è mai uscito dall'Italia. Poi, certamente la politica fiscale fa sempre bene. Ma anche la politica dell'innovazione e ricerca. Dobbiamo trovare sempre nuove soluzioni che rendano compatibile la produzione nei paesi occidentali e aumentare il contenuto tecnologico dei prodotti europei ed italiani. Dobbiamo costringere le università e le imprese a parlarsi, e questo un pezzo del sistema Italia che ci differisce ad esempio dalla Germania. Mosse come quella del dottorato industriale, ossia in co-tutela università-impresa, sono fondamentali, perché così si fa ricerca su cose che servono all'azienda. Poi c'è un altro grande tema che è la semplificazione amministrativa e la riforma della giustizia civile. Perché è difficile investire in Italia sapendo che se non vieni pagato, con molte probabilità il tuo credito rimarrà insoluto dato il numero di anni e i costi giudiziari che sarebbero necessari per esigerlo.

Quindi si tratta di interventi che però non sono solo a carico delle istituzioni?

Dipende, in realtà dipende dalle normative. Lei sa che in economia è tutto basato sugli incentivi al comportamento. Negli Stati Uniti esistono le "Manufacturing University", un programma speciale per cui le università statali o private hanno dei vantaggi in termini di fondi di ricerca assegnati se dimostrano di collaborare con le imprese. In Italia invece per anni sono stati erogati finanziamenti alle università in funzione del numero di iscritti. Inoltre, per anni in Italia nelle università non c'è stato interesse a brevettare, perché il brevetto non veniva valutato nei concorsi per la carriera accademica, e quindi si preferiva optare per la pubblicazione scientifica. E lei sa che se faccio una pubblicazione

scientifico su un'invenzione poi non mi viene dato il brevetto, perché quella conoscenza di tutti, e quindi nessuno ci va ad investire. In sintesi, a volte ridefinire le regole del gioco conta. Per esempio un'altra politica potrebbe essere aiutare la patrimonializzazione e la crescita dimensionale delle aziende. Perché permetterebbe di fare più investimenti ad esempio in tecnologia. Come vede, queste sono tutte cose che fanno bene a fare impresa, e quindi fanno bene anche al reshoring. Ultimo aspetto, ma non per questo meno importante, il famoso made-in. Questo non è però una questione che l'Italia può risolvere da sola, ma è un problema europeo. Se io dico che la mia produzione è Made in Italy, non deve essere solo grazie all'aver svolto in Italia un'attività finale marginale. Ma l'attuale normativa prevede che sia sufficiente l'attività principale, dove principale molto spesso significa assemblaggio, che non è indicativo di nulla. La precedente legislatura europea aveva votato ampiamente a favore di una nuova normativa del Made in Europe, ma il provvedimento, nonostante si fosse arrivati a un passo, ha subito una battuta d'arresto.

3.6. Le politiche italiane

Con l'approvazione della manovra finanziaria per il 2017 il Parlamento ha licenziato un corpo di interventi complessivamente rivolto a favorire occupazione e sviluppo. Dal primo gennaio 2017 è andata in vigore la nuova legge di bilancio¹⁵⁵ che per la prima volta, sulla scorta della riforma dei provvedimenti contabili, assorbe anche la legge di stabilità. Tutti gli interventi previsti puntano verso due direttrici principali: riduzione della tassazione ed aumento delle spese per investimenti.

Nel complesso la manovra contiene una serie di misure espansive per 27,03 miliardi di euro netti nell'anno (a livello di indebitamento netto) così ripartite: 16,515 miliardi di minori entrate e 10,524 miliardi di maggiori spese. Nel dettaglio:

- Per le società di capitali è prevista una riduzione dell'aliquota IRES che passa dal 27,5% al 24% a partire dal 2017. L'IRES si applica alle società di capitali, le Cooperative, le Società di mutua assicurazione, Società europee, Enti non commerciali. Complessivamente secondo i calcoli del Governo si tratta di una platea di circa 1,2 milioni di imprese. La misura in questione era già stata inserita in realtà nella Legge di Stabilità del 2016, con applicazione prevista dal primo gennaio 2017 (comma 61, legge 208/2015), e tecnicamente va a modificare l'articolo 77 del TUIR, testo unico imposte sui redditi (DPR 917/1986).

¹⁵⁵ Da questo momento in poi si è fatto riferimento alle seguenti fonti per l'analisi e la visione della legge di stabilità 2017: Legge 11 Dicembre 2016 n. 232, pubblicata in Gazzetta ufficiale e "*Piano nazionale industria 4.0*", Ministero dello Sviluppo Economico, Milano, Sett. 2016.

- Viene istituito presso il MEF il Fondo per il finanziamento di investimenti con una dotazione di 1,9 miliardi di euro per il 2017, 3,150 miliardi per il 2018, 3,5 miliardi per il 2019 e 3 miliardi per ciascuno degli anni dal 2020 al 2032. Tra i vari settori interessati dall'intervento quelli che rilevano ai fini del presente elaborato sono in senso diretto: attività industriali ad alta tecnologia e sostegno alle esportazioni, ed indirettamente (in quanto potenzialmente coinvolti nella creazione di un ecosistema favorevole al reshoring) infrastrutture, trasporti e ricerca.

In considerazione della nuova legge di bilancio per il 2017 che tra i suoi obiettivi dichiarati ha quello di realizzare il rilancio economico infrastrutturale delle imprese italiane, si stanno creando, su più fronti, le condizioni ideali per un ritorno in Italia di aziende, in particolare del settore manifatturiero, che possono unire la qualità ed il valore riconosciuto sul mercato del Made in Italy a vantaggiose leve finanziarie e tecnologiche messe a disposizione dalle contingenti disposizioni governative per far ripartire occupazione ed economia secondo i piani governativi di crescita definiti a livello nazionale in armonia con gli obiettivi della Comunità Europea.

Con la Legge di Stabilità 2017 licenziata dal Parlamento viene recepito interamente il Piano Nazionale Industria 4.0 per gli anni 2017 – 2020, presentato nel secondo semestre 2016 dal Ministro Calenda. Si tratta di disposizioni che diventano immediatamente operative con l'entrata in vigore della manovra, il primo gennaio 2017, senza bisogno di provvedimenti attuativi.

Questo che si configura come un vero piano strategico e condiviso per il rilancio e la crescita dell'innovazione nel Paese recepisce, con la sua terminologia, quella che possiamo senza meno definire come la nuova rivoluzione industriale, la quarta. A partire dalla prima rivoluzione, quella delle macchine e del vapore in Inghilterra, e poi a seguire con la seconda che prese avvio dalla diffusione dell'energia elettrica e l'organizzazione del lavoro in termini di produzione standardizzata e di massa, fino a quella più recente con l'introduzione dei dispositivi elettronici programmabili e lo sviluppo delle tecnologie ICT, questa attuale è la quarta grande fase di discontinuità tecnologica che il genere umano affronta. Le fondamenta di questa nuova era stanno tutte nella trasformazione digitale in atto, dall'internet dei PC e delle cose, alla tecnologia dei sensori che riporta al concetto rivoluzionario e centrale di CPS (Cyber Physical System): attraverso la sensorizzazione di macchinari e dispositivi, e dei loro contesti operativi, si ottiene la costruzione di modelli replicabili che li rendono controllabili "virtualmente", consentendo il loro monitoraggio anche quando inseriti in un sistema più complesso, per infine dirigerli verso determinati obiettivi. Il controllo di stabilità o dei livelli di manutenzione di un'auto unito al fatto che l'utente della stessa possa essere guidato in condizioni di scarsa aderenza od avvisato da una centrale operativa della mancanza di olio motore, questi sono esempi minimale di operatività di un CPS.

È evidente che nel contesto produttivo industriale la rivoluzione 4.0 consente un'integrazione sia informativa che operativa dei soggetti coinvolti lungo tutta la catena del valore costituendo per questo una grande occasione di crescita economica che il Governo italiano ha deciso di sostenere con un Piano omnicomprensivo. In riguardo ai numeri l'impegno economico dello Stato previsto nel periodo 2017-2020 è di circa 13 miliardi di euro nella forma non di incentivi a bando prestabiliti, ma nella fattispecie di incentivi fiscali "orizzontali", attivabili nei bilanci delle imprese. Da un punto di vista operativo e della "governance" l'applicazione del Piano viene deputata ad una cabina di regia la cui architettura è pubblico – privata e vede coinvolti sei Ministeri: Economia e Finanze, Sviluppo Economico, Istruzione Università e Ricerca, Lavoro, Politiche Agricole, Ambiente. Inoltre sono coinvolti: Politecnici di Bari, Milano, Torino, Istituti e Centri di ricerca, la Cassa Depositi & Prestiti, il mondo economico con Confindustria, le organizzazioni sindacali. Osservando la Cabina di Regia che coinvolge istituzioni, soggetti del mondo pubblico e privato, del lavoro fino all'ambiente universitario, si evince la volontà del Governo di un impegno programmatico e stabile sul rilancio del settore manifatturiero. Nell'ottica delle scelte localizzative questo impegno finalmente concreto e tangibile delle istituzioni rappresenta la migliore garanzia per sostenere con successo un piano di ritorno in Italia delle attività produttive.

Il Piano è impostato su 4 direttrici strategiche e di accompagnamento:

- Incentivazione degli Investimenti in Innovazione. Incentivare gli investimenti privati su tecnologie e beni digitali e per l'Internet of Things; aumentare la spesa privata in Ricerca, Sviluppo e Innovazione; rafforzare la finanza a supporto di Industry 4.0, venture capital e start-up.
- Sviluppo delle Competenze. Diffondere la cultura Industry 4.0 con l'obiettivo di formare e specializzare sui suoi temi più di 200 mila studenti universitari e 3 mila manager in affiancamento al Piano nazionale per la Scuola Digitale e Alternanza Scuola Lavoro; Sviluppare le competenze Industry 4.0 con percorsi Universitari e specializzazioni in Istituti Tecnici Superiori; Finanziare la Ricerca Industry 4.0 potenziando i Cluster e i dottorati; Creare Competence Center e Digital Innovation Hub.
- Sviluppo delle infrastrutture abilitanti. Assicurare adeguate infrastrutture di rete con attuazione del Piano Banda Ultra Larga che prevede il 100% di aziende coperte a 30 Mbps ed almeno un 50% aziende coperte a 100 Mbps entro il 2020. Perché è importante il passaggio sulla banda ultralarga è scontato dirlo: senza questo presupposto parlare di industria 4.0 non ha alcun senso. Condivisione di file, progetti, big data, analisi dei dati. Tutto ciò che l'industria 4.0 comporta

passa da internet veloce. Per raggiungere questo obiettivo strategico è prevista a partire dal prossimo anno la creazione, in aggiunta ai tavoli istituzionali, di 6 consorzi in ambito IoT.

- Sviluppo di governance e awareness. Sensibilizzare il settore industriale e diffondere le conoscenze di I4.0 attraverso la creazione dei Competence Center, Roadshow sul territorio, assistenze individuali a PMI con alto potenziale per supportare implementazione di piani di trasformazione I4.0. Creazione di un piano nazionale di comunicazione attraverso i media

Per realizzare questi ambiziosi obiettivi, sono stati predisposti strumenti pubblici di accompagnamento che garantiscano gli investimenti privati (riforma e rifinanziamento del fondo centrale di garanzia per il 2017 attraverso il quale a fronte di un impegno da parte di privati per 22 miliardi il governo impiegherà 900 milioni di euro), rafforzino il presidio sui mercati internazionali, supportino i grandi investimenti innovativi e il rafforzamento dello scambio salario-produttività attraverso la contrattazione decentrata aziendale.

Il Piano prevede ancora misure indirette di incentivazione per gli investimenti privati su tecnologie e beni. In particolare ben 13 miliardi in:

- Iperammortamento, con incremento dell'aliquota che passa dal 140 al 250% per beni 4.0.
- Superammortamento: affinamento e proroga della norma con aliquota al 140% per 1 anno ad eccezione mezzi di trasporto per i quali è prevista una riduzione della misura incentivante.
- Beni strumentali: proroga della norma per un anno.
- Fondo Rotativo Imprese (di sostegno alle medie-grandi imprese attraverso acquisizione di partecipazioni temporanee di minoranza nel capitale sociale). Istituzione di una sezione del fondo dedicata ad investimenti I4.0 in cui CDP interviene in pool con il sistema bancario

Le iniziative del Piano I4.0 sopra riportate costituiscono un alto potenziale di sviluppo per tutto il settore manifatturiero potendo consentire alle imprese di investire in innovazione e quindi di compiere enormi passi avanti in termini di ricerca e sviluppo dei prodotti e nei modelli di business.

Ancora nel Piano, con la stessa logica degli incentivi, viene previsto per le PMI:

- Detrazioni fiscali al 30% per investimenti fino a 1 milione in progetti innovativi.
- Nei primi 4 anni di vita delle start-up altre società sponsor potranno assorbirne le perdite.
- Detassazione del capital gain per chi investe a medio-lungo termine.
- Un programma rivolto agli acceleratori di impresa con lo scopo di finanziare la nascita di imprese con focus I4.0.

- Fondi dedicati all'industrializzazione di idee e brevetti al alto contenuto tecnologico.

Infine, I4.0 prevede anche un potenziamento dell'attuale credito d'imposta per gli investimenti in ricerca e sviluppo. Nella nuova versione, che prevede la proroga di un anno a tutto il 2020, il beneficio sale al 50% per qualsiasi tipologia di spesa (mentre oggi per le spesa intra muros delle aziende è al 25%) e il tetto del credito d'imposta annuo per beneficiario sale da 5 a 20 milioni. Il credito sarà calcolato in percentuale delle spese incrementalmente rispetto alla media degli investimenti realizzati nel triennio 2012-2014¹⁵⁶.

Tutte le aziende che promuovono il made in Italy e fanno della ricerca di qualità e innovazione la fonte del proprio vantaggio competitivo non possono prescindere da cospicui e ricorrenti investimenti che consentono di alimentare il processo virtuoso di ideazione di nuovi prodotti e di miglioramento continuo del prodotto che è alla base della cultura del Made in Italy. E' in quest'ottica che il Piano I4.0 con tutte le sue stream line di interesse e gli istituti facilitatori previsti può rappresentare una motivazione ed un'occasione irrinunciabile per rilocalizzare.

3.7. Alcune Indicazioni di policy.

L'Italia risulta il secondo paese manifatturiero dell'Unione Europea, dopo la Germania, e nei primi tre posti al mondo per più di 900 prodotti manifatturieri su un campione di circa 5.000 venduti a livello internazionale¹⁵⁷. Nonostante questo risultato e una tradizione manifatturiera stratificata e diffusa su gran parte del territorio, la crisi ha colpito severamente il sistema industriale italiano. Oltre ai noti vincoli di contesto (burocrazia, lentezza della giustizia amministrativa, incertezza normativa, elevata pressione fiscale, ecc.) che limitano la crescita e impediscono di sfruttare appieno tutte le potenzialità del manifatturiero nel nostro Paese ci si chiede nell'attuale fase storica, mentre si sta affermando la nuova rivoluzione del Manufacturing 4.0, quale possa essere il futuro industriale per l'Italia ed il suo modello di riferimento. Per un Paese dal costo del lavoro elevato come il nostro risulta pressoché impossibile competere sul piano dei costi, quindi la sfida si sposta nel campo dei prodotti di alta fascia di mercato, quelli che strutturalmente fanno leva su innovazione, creatività e design: i connotati storicamente vincenti del nostro "Made in Italy". Per questo occorre implementare in un rinnovato progetto di industrializzazione del Paese tutti quei concetti che hanno identificato negli anni l'idea di "Made in" attualizzando i processi e i contesti alla discontinuità tecnologica dettata dalla nuova

¹⁵⁶ "Manovra, superammortamento e credito d'imposta potenziato per le imprese", Fontina C., Il Sole 24 Ore, 16 Ottobre 2016.

¹⁵⁷ Index Fortis-Corradini (www.fondazioneedison.it).

rivoluzione dei sistemi interconnessi. Occorre domandarsi questo ipotetico rinnovato progetto di re-industrializzazione di quali policy attive abbia concretamente bisogno per realizzarsi.

Il compito della politica quindi non è dei più semplici nel progettare un percorso di ridefinizione del settore. In riferimento all'oggetto di questo elaborato si valuti solo il fatto che se le scelte localizzative rimangono tuttora sensibili alle valutazioni riferibili ai costi competitivi ed alle politiche incentivanti in senso assoluto, tuttavia questo profilo di nuova economia delineata dell'industria 4.0 e dei servizi rende più complessa la decisione manageriale. Oggi una localizzazione attrattiva è probabilmente quella in cui risulta possibile costruire sul territorio prescelto non più un insediamento stand-alone, ma una sorta di piattaforma produttiva multidimensionale dove convivono l'imprenditoria privata, l'atterraggio di politiche industriali flessibili e consapevoli, prossimità con centri di ricerca ed università.

Di questo contesto deve tenere conto qualunque tipo di strategia di politica industriale voglia rilanciare con decisione e visione di lungo periodo l'attività del manifatturiero per metterla nelle condizioni di competere. D'altronde il carattere strategico che il settore costituisce per la prassi di una virtuosa politica economica è acclarato, e non solo in Italia, ma in tutte le economie avanzate che sono oggi impegnate a superare il periodo di profonda recessione determinato dalla grave crisi del 2008.

Delineato lo scenario di cambiamento in cui devono collocarsi le scelte di una buona politica industriale sarà comunque utile razionalizzare a questo punto quelle, tra tutte le leve disponibili, che rappresentano gli strumenti a cui le aziende nazionali risultano più sensibili per orientare le loro scelte localizzative, ovvero quei presupposti che potrebbero contribuire in modo decisivo a creare un ecosistema favorevole ad un rinnovato sviluppo industriale superando tutti gli attuali squilibri e carenze di sistema. Per svolgere questa analisi si sono raccolti gli strumenti secondo diverse aree che per comodità potremmo distinguere in: fattori di contesto, fattori produttivi, fattori culturali ed ambientali.

Localizzare le produzioni, o più in generale l'attività d'impresa, è fondamentalmente una scelta di razionalità economica. Per tale ragione, così come emerge dai sondaggi sopra citati i manager aziendali riconoscono un ruolo importante per le proprie scelte strategiche alle tax policy. Un allineamento delle aliquote italiane a quelle in vigore in alcuni paesi europei ed anche un adeguamento delle misure di regolazione interne costituisce un requisito necessario a creare condizioni di parità per i players ed annullare i vantaggi oggi esistenti nell'espatriare capitali ed imprese. Avere abbassato l'aliquota IRES al 24% con la nuova Legge di Bilancio 2017 costituisce certamente un passo in avanti, nell'ottica di rendere omogeneo il carico fiscale. Una sua ulteriore riduzione comunque la renderebbe

ancora più competitiva a livello internazionale creando le condizioni più favorevoli per attrarre investitori e contrastare il fenomeno delle società off-shore, costruite a volte per scopi elusivi, e promuovere quindi nuove attività di impresa, peraltro mitigando per questo la riduzione del gettito fiscale parzialmente compensata dall'incremento delle maggiori entrate. Inoltre, e nel quadro di riferimento del presente elaborato, una tassazione competitiva potrebbe ridurre in modo significativo le tendenze a trasferire all'estero sedi fiscali e quindi favorire il reshoring. Un intervento auspicabile sul Tax rate in ogni caso non può essere separato da una trasparente Tax Policy. Le imprese chiedono infatti certezza nelle politiche fiscali centrali ed una continuità normativa che ponga al riparo gli investimenti di medio-lungo termine. Complessivamente riduzione della tassazione e continuità fiscale potrebbero rappresentare uno spot eccellente del nostro Paese e fornire ai media economici internazionali una percezione positiva, di modernizzazione e competitività.

Tra i fattori di “contesto” funzionali a scelte localizzative possiamo citare la semplificazione burocratica e soprattutto normativa, ed una serie di interventi sinergici: per incentivare lo sviluppo dei diritti di proprietà intellettuale (superando se possibile i limiti del cosiddetto Patent Box introdotto dalla Legge di Stabilità 2015) ed a latere, assicurare un cambio di passo ai regolatori con la legge anticorruzione e la riforma della giustizia. In questo senso si potrebbe estendere il punto di vista alla questione della stabilità e credibilità dell'azione politica. La stabilità dei governi ince fortemente sull'immagine dell'Italia nel mondo con evidenti ricadute anche sul sistema economico, e quindi sarebbe di cruciale importanza il manifestarsi di una nuova consapevolezza in tutti i soggetti istituzionali ed operanti nei mercati.

Il supporto al “Made in Italy” è tra gli interventi di una politica attiva certamente nel novero dei più importanti. La salvaguardia del marchio, l'applicazione di sistemi di controllo e certificazione, tutti questi fattori assicurano la “riconoscibilità” del prodotto con tutto il suo portato di valore aggiunto che nel caso dei nostri manufatti è, come abbiamo già esaminato, elevato. Ma il margine di intervento del governo nazionale in questo caso passa anche attraverso l'approvazione a livello comunitario di un pacchetto di misure, peraltro sostenute con forza dall'Italia. Si tratta in sostanza della norma, già approvata dal Parlamento Europeo, che prevede l'etichettatura di origine obbligatoria sui prodotti non food in circolazione nella UE. Il dossier “Made in” purtroppo si è in seguito arenato a livello del Consiglio UE, scontando tutte le incertezze dell'organo di governo comunitario e degli interessi particolari di ogni Paese componente. Sbloccarlo costituirebbe una transizione cruciale per la nostra produzione manifatturiera ed è un impegno che le nostre istituzioni dovrebbero continuare a perseguire e potenziare cercando di allargare la norma a tutti i segmenti del comparto manifatturiero e senza distinzioni tra grandi e piccole imprese. L'obiettivo, qualora raggiunto, creerebbe certamente le

premesse per valorizzare il prodotto interno a scapito dell'importazione dai paesi extracomunitari, ma soprattutto la certezza della sua riconoscibilità potrebbe incentivare processi di reshoring.

Tralasciando lo scenario di riferimento e calandoci nel particolare, un upgrade generale, e proiettabile nel medio-lungo termine, dell'intero settore industriale italiano, che per sua natura e soprattutto storia risulta di tipo distribuito ma dai connotati fortemente territoriali, probabilmente non può prescindere dal ridisegnare l'immagine dell'industria come quella di un complesso sistema cognitivo - produttivo, un polo di attrazione di competenze elevate che tuttavia sia anche capace di integrarsi con i saperi e le competenze specifiche dei territori. Si pensi solo al fatto che oggi il modello delle industrie più avanzate e competitive somiglia più a dei campus universitari "aperti" che non all'immagine delle fabbriche esito della rivoluzione industriale. L'industria attuale, al suo livello più competitivo, si evolve ad un nuovo stadio dove la produzione, la conoscenza ed i servizi sono vissuti sinergicamente e non come mondi separati.

Il tema che a chi scrive questo elaborato sembra più cruciale per una ri-costruzione industriale del paese è legato al sostegno di quei contesti che genericamente abbiamo definito "culturali". Se da un lato la corsa all'off-shoring a partire dagli anni '90 ha consentito alle imprese di rimanere competitive in un mondo globalizzato, dall'altro ha certamente provocato effetti non secondari nelle economie mature: impatto sfavorevole su aree storicamente produttive indebolendo il loro tessuto economico e poi a cascata ricadute negative con diminuzione dei livelli occupazionali, ma soprattutto quella che potremmo definire una perdita significativa di know-how nei territori colpiti e nel capitale umano che li occupava oltre che in rilevanti settori produttivi. Il trasferimento, avvenuto attraverso l'off-shoring, di quote significative di questi "saperi" in altre paesi ha creato i presupposti per lo sviluppo di questi impoverendo simmetricamente, sia in senso economico che "culturale", quelli di partenza. Privati della gestione di fasi produttive i territori hanno perso competenze per il venir meno dell'interazione con i processi gestionali rendendo contestualmente inapplicabile la ricerca e sviluppo sugli stessi e quindi, in conclusione di ragionamento, inibendo le capacità aziendali di innovare e produrre nuovi e più competitivi prodotti. Oggi in un contesto non solo cambiato, ma ancora in evoluzione nel mezzo di un'epocale discontinuità tecnologica, sono venute meno le condizioni del ricorso alla delocalizzazione (ridotta la forbice del costo del lavoro tra economie sviluppate ed emergenti) ma le conseguenze negative sono lungi dall'essere cancellate. Anzi, tutt'altro.

Il problema che si pone è attualmente duplice. Da una parte occorre recuperare tutto il coacervo di "saperi" che fanno la peculiarità, e ricchezza, del settore manifatturiero, conoscenza che in quanto tale non è solo e necessariamente "codificata" e quindi replicabile e trasmissibile ma è fatta anche di competenze non scritte, non tecnologicamente replicabili. Quindi accanto a questa azione di recupero e

conservazione andrà pianificata anche una simmetrica operazione di travaso di tali competenze, dalle vecchie generazioni, accantonate a seguito delle scelte di off-shoring, verso un rinnovato capitale umano. Quello prefigurato è un intervento che deve per forza di cose ritenersi impegnativo e degno di una classe politica veramente efficiente e lungimirante, tanto più se si considerano altre non secondarie difficoltà e variabili in gioco. In effetti in un momento storico che come abbiamo già visto si connota per la sua discontinuità tecnologica la trasmissione di competenze non può prescindere dal mantenere elementi di prossimità con i territori di provenienza delle stesse e lungo tutta la catena produttiva se si vuole creare valore aggiunto. Occorre individuare le opportune modalità per comunicare il know-how e contestualmente creare le condizioni affinché questo venga “recepito” da una nuova classe di capitale umano che in questo senso dovrà avere disponibilità intellettuale idonea a sposare “saperi” stratificati con quelli appresi ed afferenti le nuove tecnologie.

Come realizzare “l’utopia” sopra delineata è certamente compito delle classi politiche e dirigenti che dovranno esprimere policy adeguate in questo senso. In questa sede vale la pena focalizzare che gli opposti estremi costituiti da: conservazione di un patrimonio di know-how unico al mondo da un lato, e lo sviluppo di nuove competenze, incentivando la formazione, la ricerca e lo sviluppo, dall’altro, sono due facce della stessa soluzione.

Se i preliminari passaggi, tutti peraltro necessari, di un percorso rifondativo delle nostre politiche industriali prevede dunque il recupero ed il trasferimento di competenze, il conclusivo step punta esattamente alla diffusione di una nuova “cultura” tecnologica, aggiornata alla rivoluzione 4.0 resa disponibile in modo diffuso e generazionalmente trasversale agli stakeholders chiamati in causa: a partire dagli studenti degli istituti tecnologici, quelli universitari a seguire, fino alle classi di occupati nelle aziende che hanno necessità di aggiornare le loro competenze. In questo senso il Piano denominato Industry 4.0 e poco sopra esaminato contiene certamente i presupposti per aprire una nuova pagina nella pianificazione di politiche attive e virtuose in campo industriale.

La ricerca, puntare sulla componente tecnologica ed innovativa dei beni, la velocità nella realizzazione del prodotto mantenendone l’elevata qualità sono queste le direttrici lungo le quali si deve dirigere l’I4.0. Un ecosistema creativo per lo sviluppo di nuove competenze, comunità di soggetti professionali che possano dividerle, contesti attrattivi per i “talenti” costituiscono lo scenario nel quale l’I4.0 trova linfa e si realizza.

Si vuole prendere in considerazione a questo punto un’altra possibile, auspicabile, direttrice di intervento: la creazione di un ecosistema favorevole all’impresa sulla scorta di quanto fatto in tema di best practice negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna.

Abbiamo visto come il fenomeno di tendenza del reshoring negli USA abbia dato, e tuttora continui a farlo, un contributo alla crescita dell'economia interna e quindi dei livelli occupazionali, soprattutto a partire dal 2010. In termini quantitativi, anche in considerazione delle dimensioni dell'industria statunitense, certamente il trend ha ancora un impatto limitato nei fondamentali economici, ma in ogni caso l'azione politica del governo federale ha dimostrato la sua efficacia nel sostenerlo. Alcune azioni intraprese e condizioni di contesto devono considerarsi non replicabili nel nostro Paese: pensiamo alle opportunità di contenimento dei costi energetici grazie allo sfruttamento di risorse interne, alla flessibilità ed al basso costo del lavoro, ma altre iniziative sono verosimilmente realizzabili.

Tutte quante possono riassumersi in quelle pratiche che abbiamo definito di “marketing e comunicazione”, iniziative che fanno leva sui sentimenti di coesione della popolazione soprattutto nei momenti in cui la crisi morde ed occorre risalire la china. Nel caso del nostro paese, oltre a quanto già delineato nel Piano I4.0 in riferimento ad Awareness e diffusione di conoscenze sulle nuove tecnologie applicabili nel manifatturiero, pensiamo alla possibilità di istituire manifestazioni che analogamente a quanto realizzato con il Manufacturing Day possano enfatizzare nei flussi mediatici momenti di aggregazione.

Nel proporre gli spunti di riflessione che sono stati poco sopra profilati, e dai quali sono state dedotte delle sommarie indicazioni di policy, l'elaborato ha analizzato il fenomeno reshoring nel suo complesso tentando di reperirne le cause e le motivazioni, quelle generali nel più ampio contesto della globalizzazione dei mercati, e quelle prossime, esaminando i casi e le specificità di alcuni Paesi di economia avanzata, da ultimo proprio il nostro, l'Italia. Tutto il percorso è stato funzionale ad individuare le direttrici lungo le quali si muove il fenomeno e delineare una cornice di riferimento dentro la quale ragionevolmente supporre che esso possa consolidarsi e continuare a crescere. Poiché i motivi per cui le imprese “rientrano” corrispondono in ultima analisi ai punti di forza del nostro sistema produttivo, ed è proprio a partire dall'analisi di questi ultimi che ogni politica dovrebbe trovare la propria genesi. Come ricordato anche dal Prof. Fratocchi nell'intervista, ogni provvedimento che sia di supporto al manifatturiero e all'attività d'impresa è, in ultima analisi, anche a supporto del back-reshoring.

Conclusioni.

Nel corso dell'elaborato è stato analizzato il fenomeno del back reshoring, cercando di dimostrare come esso rappresenti un'opportunità che potrebbe contribuire al rilancio economico del nostro paese e del suo tessuto industriale, indebolito da anni di crisi. Per svolgere questa dimostrazione nel corso dell'elaborato si è tenuto conto da un lato tenendo conto da un lato delle sue conseguenze dirette, misurate in questa sede attraverso una valutazione del numero di imprese estere a controllo nazionale che potrebbero tornare a svolgere la propria attività produttiva in Italia, ma anche cercando di individuare i possibili suoi effetti a livello sistemico. Si sono altresì analizzate approfonditamente le cause che spingono le imprese a rivalutare le proprie scelte localizzative, abbandonando paesi esteri per rientrare in quelli d'origine, focalizzando le motivazioni sottostanti a tali scelte.

Quel che è risultato è che nel corso degli ultimi vent'anni numerose aziende hanno migrato le proprie produzioni all'estero spinte soprattutto dall'opportunità di beneficiare di minori costi produttivi. A motivare il ripensamento di queste originarie scelte delocalizzative hanno certamente contribuito il cambiamento degli scenari geopolitici, l'emergere di elevati costi di coordinamento e gestione di catene del valore lunghe, ed infine anche le politiche industriali poste in essere in alcuni paesi. Ma dall'analisi sono emersi anche altri driver, legati ad elementi che attengono alla sfera delle decisioni strategiche dell'impresa, e che in quanto tali risultano certamente più rilevanti nell'ottica di poter individuare delle linee di policy mirate ed incentivare i rimpatri.

Attraverso un'indagine empirica si è preliminarmente stimato il numero di imprese estere a controllo nazionale, in termini di numero di unità, fatturato e numero di occupati, che potrebbe potenzialmente intraprendere iniziative di back-reshoring nel corso di un anno, sia seguendo le dimensioni attuali del trend, sia ipotizzando che, attraverso l'introduzione di politiche a supporto, tale trend potrebbe raggiungere le dimensioni di quello delle best practice internazionali, ossia Stati Uniti e U.K. Da tale analisi è risultato in quale misura gli esiti diretti di tali scelte, riconducibili al rientro e dunque incremento di attività produttiva, potrebbero esser positivi per il nostro paese. Ma questi effetti, che potremmo dire esser diretti, costituiscono solo una parte dei riflessi più estesi che procurerebbe la rilocalizzazione, e ciò alla luce della rilevanza che riveste per la nostra economia il comparto industriale da queste scelte interessato: il manifatturiero. Perché dal manifatturiero provengono la maggior parte dei nostri investimenti in R&S e innovazione, delle esportazioni, e in ultima analisi crescita. Non a caso l'UE si pone l'obiettivo al 2020 di aumentare la propria quota manifatturiera sul PIL comunitario.

Conclusione è che dunque si tratta di un trend che andrebbe supportato attraverso politiche attive, aggiornate soprattutto ai nuovi contesti tecnologici e scenari economici globali. Direzione peraltro già intrapresa da Stati Uniti e Regno Unito, le best practice sopra citate, realtà che insieme all'Italia, sono quelle in cui globalmente si sono registrati la maggioranza di casi di back-reshoring. Sono proprio le prassi di politiche istituzionali mirate, ed incentivanti il fenomeno del rientro produttivo, adottate da questi due paesi che possono costituire un modello di come i regolatori possano contribuire al ripensamento di queste strategie localizzative. Le statistiche testimoniano i successi ottenuti con l'attivazione di queste policy nonché gli impatti benefici sulle economie nazionali.

Negli Stati Uniti, soprattutto con la Presidenza Obama, è stata attuata una forte politica di sussidi e cospicui pacchetti di incentivi, introdotta maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, minore tassazione sui profitti delle aziende che nel manifatturiero creano posti di lavoro, il sostegno alla creazione di proficue sinergie tra università e centri di ricerca con le stesse imprese, soprattutto nel settore dell'hi-tech e dei prodotti innovativi. Nell'ottica di incentivare i rientri produttivi sono state inoltre attuate una serie di marketing policy, quali in particolare una diffusa campagna di sensibilizzazione dell'opinione pubblica per incentivare il consumo di beni prodotti in America, accompagnata da agevolazioni statali per organizzazioni ed enti promotori del Made in USA, e una serie di manifestazioni ed eventi celebrativi, atte ad incrementare la risonanza mediatica del fenomeno.

Nel Regno Unito strategie simili sono state poste in essere, pur se al netto di alcune peculiarità. Il governo ha predisposto politiche attive lungo diverse direttrici. Gli interventi sono stati orientati a richiamare investimenti esteri, e contestualmente creare un ambiente attrattivo anche per i rimpatri, attraverso l'incremento della flessibilità del mercato del lavoro, una profonda semplificazione amministrativa e una diminuzione della tassazione sulle imprese. Sono state intraprese una serie di iniziative di sostegno affidate ad enti governativi in partenariato con imprese private, strutturati capillarmente sul territorio nella forma di "gateway informativi", a disposizione dei players produttivi nazionali e locali, cui compito è fornire consulenza tecnica e strategica e garantire supporto nella ricerca di finanziamenti finalizzati alle localizzazioni produttive. Sono stati inoltre creati, nell'ottica di supportare e diffondere innovazione, centri di ricerca pubblici, specializzati in settori chiave per lo sviluppo tecnologico dei processi produttivi, in collaborazione con università ed enti di ricerca allo scopo di realizzare sinergie rivolte alla crescita industriale e penetrazione commerciale sui mercati strategici. Nel senso della governance questi centri sono stati poi organizzati sotto un unico polo alimentato con investimenti pubblici di elevata consistenza. Inoltre per favorire l'accesso alle risorse finanziarie è stata creata una banca integralmente pubblica, ma affidata ad una gestione indipendente:

la British Business Bank per il cui tramite possono essere erogati a piccole e medie imprese finanziamenti per lo sviluppo.

L'Italia è nel novero dei Paesi coinvolti con il maggior numero di casi di rientro, nonostante questo trend sia maturato in un contesto dove è mancata sino ad oggi una vera e propria strategia industriale da parte della classe politica e dirigente, e quindi si delinea come l'esito di una sorta di volontarismo spontaneo espresso dalla classe imprenditoriale, sviluppatosi in un ecosistema non organizzato, privo di un programma di incentivazione. Come ciò sia stato possibile è emerso analizzando in maniera approfondita le principali ragioni che hanno spinto le imprese al rimpatrio produttivo. In particolare, quel che emerge è che la quasi totalità di queste scelte è riconducibile a motivazioni legate al miglioramento della qualità dell'offerta al cliente, sia intesa come legata al prodotto finito sia in termini di servizio erogato al cliente. Altro fondamentale driver del reshoring italiano è proprio il recupero e la ricerca della qualità certificata, sintesi di elementi intangibili quali il design, la Ricerca & Sviluppo e l'innovazione, fattori che integrati nel prodotto finale costituiscono la via italiana per la competitività.

Il connotato che conferisce qualificazione e valore al prodotto italiano è la struttura delle filiere nazionali, e in quest'ottica le imprese hanno in qualche misura preso atto che di fatto i benefici economici attesi dalla delocalizzazione produttiva si sono rivelati inferiori rispetto al premium price che il consumatore è disposto a riconoscere alla produzione Made in. In tal senso il back-reshoring è stato, e può ancora essere, motivato dalla specializzazione e dal know-how che caratterizzano gli attori del nostro sistema produttivo. Questo è, in ultima analisi, sintomatico di una presa di coscienza che ciò che caratterizza la manifattura italiana è il prodotto di qualità, il quale per esser tale ha bisogno dei saperi e competenze territoriali, delle specificità produttive e della ricerca di innovazione, tutto quello cioè che da sempre ha costituito il punto di forza dei prodotti italiani.

Del resto, siamo un paese le cui imprese difficilmente possono competere sui mercati in termini di costi. E questo non solo per tutti i vincoli burocratici, per la tassazione elevata, per i limiti della giustizia che caratterizzano il nostro sistema e che fanno lievitare i costi di produzione. Soprattutto non possiamo perché, in ultima analisi, non è nel DNA delle imprese italiane. La nostra vocazione, storicamente e culturalmente, è orientata alla creatività, al design, alla ricerca e alla qualità, tutti elementi che i mercati internazionali ci riconoscono e che continuano a distinguerci. Ebbene, tutto questo è incompatibile con la produzione delocalizzata, ed è certamente il motivo principale per cui le imprese italiane cominciano a ritornare a produrre in Italia.

Cosa le istituzioni potrebbero fare per supportare il manifatturiero, e con esso anche il reshoring, non è di facile individuazione. La competitività italiana è frenata da inefficienze di sistema che incidono direttamente e indirettamente sui costi delle imprese: prezzo dell'energia (peraltro incompressibile mancando il Paese di risorse proprie) più alto rispetto a quelli pagati dai principali concorrenti, eccesso di burocrazia, inadeguatezza delle infrastrutture. Al di là del miglioramento di queste ed altre condizioni di contesto, che certamente potrebbero costituire una leva, quali riduzione della tassazione e semplificazione burocratica, per un paese come il nostro è di vitale importanza intervenire sulle competenze del nostro capitale umano depauperato da anni di delocalizzazioni e poi di crisi. Si può affermare che passi avanti in tal senso si siano già fatti con il Piano denominato I4.0 e la legge di bilancio che lo include. In estrema sintesi si tratta di una serie di provvedimenti, incentivi indiretti, investimenti, volti a incrementare la digitalizzazione e a diffondere le nuove tecnologie in tutte le fasi dei processi produttivi, così come anche agire sul capitale umano attraverso la formazione.

E' necessaria la progressiva diffusione di cultura dell'innovazione, supportata dalla politica industriale, affinché entrambi questi piani concorrano alla creazione, sul modello delle reti tecnologiche interconnesse, di vere e proprie reti infrastrutturali su scala territoriale che possano promuovere e realizzare il trasferimento tecnologico dai laboratori, università e centri di ricerca, alle imprese. Oggi, e ancor più in senso prospettico, l'esigenza è di favorire la nascita di un'impresoria di "pionieri", di aprire nuovi settori e nuove specializzazioni reinterpretando in termini tecnologicamente più evoluti quelli esistenti, così come richiesto dai trend planetari e dalla competizione internazionale con cui l'Italia si deve confrontare.

Per ricostruire un circuito virtuoso tra imprese e pubblica amministrazione, tra iniziativa privata e indirizzo pubblico, in sintesi per costruire in una prospettiva di lungo periodo un'industria vincente, il paradigma finale non può che prevedere un'industria innovativa (in grado di integrare i risultati degli straordinari progressi scientifici all'interno di nuovi prodotti e servizi), interconnessa (leader nel valorizzare lo straordinario potenziale di sviluppo delle value supply chain dovuto alle tecnologie dell'ICT secondo il modello Industria 4.0), integrata da un capitale umano che abbia recuperato tutte le competenze ed i saperi raccolti nel tempo nei nostri territori, storicamente ricchi di qualità artigianali, ma informati ed aggiornati alle conoscenze attuali ed alla cultura digitale 4.0.

Bibliografia

- Alba A., *“Belfe chiude l’ultima fabbrica. Produzione solo in Bulgaria”*, Corriere del Veneto, 29 giugno 2011.
- Anderson C., Makers. *“Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale.”*, Rizzoli Etas, Milano, 2013.
- Arcari A. M., *“L’outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi”*, Economia e management n.4, 1996.
- Baldassarre F., Salomone S., Santovito S., Silvestri R., *“Prospettive e criticità nella rilocalizzazione delle produzioni manifatturiere. Il back-shoring delle imprese tessili pugliesi”*, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?, 2014.
- Basu R., Schneider M., *“Reshoring trends: Analysis of Current Data and Impacts on Iowa Manufacturing”*, Center for Industrial Research and Service, Iowa State University, May 2015.
- Bello M., *“Il 100% made in Italy merita sconti fiscali”*, Pambianco Magazine, 20 novembre 2014.
- Beltrametti L., Gasparre A., *“La stampa 3D come nuova sfida tecnologica al lavoro manifatturiero”*, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?, 13-14 novembre 2014, Università di Cassino e del Lazio meridionale, 2014.
- Bracalente B., *“Il sistema di contabilità nazionale e la comparazione degli aggregati economici nel tempo e nello spazio”*, Università degli Studi di Perugia, 2008.
- Bunyaratavej K., Doh J.P., Hahn E.D., Massini S., Lewin A.Y., *“Conceptual 150 Issues in Services Offshoring Research: Implications for Organizational Management and International Business”*, Group & Organization Management, vol. 36, n. 1, pp. 70-102, 2011.
- Carmel E., Abbott P., *“Why ‘nearshore’ means that distance matters?”*, Communications of the ACM, 2007.
- Caroli M., *“Gestione delle imprese internazionali”*, Mc Graw Hill, 2012.

Carrus P.P., Marras F., Pinna R., “*Manifattura: quale futuro? La fabbricazione digitale*”, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?, 13-14 novembre 2014, Università di Cassino e del Lazio meridionale, Sinergie Referred Electronic Conference Proceedings, 2014.

Centro Studi Confindustria, “*Commercializzazione e commercio: come cambia la globalizzazione. La manifattura italiana riparte da buone basi.*”, Scenari Industriali, n.6, Nov. 2015.

Centro Studi Confindustria, “*Effetti della crisi, materie prime e rilancio manifatturiero. Le strategie di sviluppo delle imprese italiane*”, Scenari Industriali n.2, 2011.

Centro Studi Confindustria, “*I nuovi volti della globalizzazione: alla radice delle diverse performance delle imprese*”, Scenari Industriali, n.7, Nov. 2016.

Centro Studi Confindustria, “*L’alto prezzo della crisi per l’Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero.*”, Scenari Industriali, n.3, Giu. 2013.

Centro Studi Confindustria, “*I nuovi volti della globalizzazione: alla radice delle diverse performance delle imprese*”, Scenari Industriali, n.7, Nov. 2016.

Coxon M.D., Ritter R.C., Sternfels R.A., “*The Onshoring Option*”, McKinsey Quarterly, February 2008.

Crandall B., “*DOE funds clean energy manufacturing projects*”, Clean Energy Manufacturing Initiative, Sep. 2015.

Dachs B., Kinkel S., “*Back-shoring of Production Activities in European Manufacturing. Evidence from A Large Scale Survey*”, European Operations Management Association, Dublino, 2013.

Dainese C., “*Bisogna offrire giusta qualità e giusto prezzo*”, Pambianco Magazine, 2014.

Deloitte Consulting LLP and Manufacturing Institute, “*The skills gap in US manufacturing. 2015-2025 outlook*”, 2015.

Di Vico D., “*Il ritorno*”, Corriere della Sera, 11 settembre 2015.

Diplomazia Economica Italiana, “*Parola d’ordine reshoring, rilocalizzare ora è un must*”, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, pag. 8-15, Set. 2015.

Ellram L.M., “*Off-shoring, Reshoring and The Manufacturing Location Decision*”, Journal of Supply Chain Management, n.49, 2, pp. 3-5, 2013.

- Fatiguso R., *“La crescita esponenziale del costo del lavoro”*, Il Sole 24 Ore, 1 Settembre 2015.
- FDI Intelligence, *“The FDI report 2016”, the Financial Times’ specialist unit dedicated to foreign direct investment”*, 2016.
- Ferreiera J., Heilala M., *“Manufacturing’s Secret Shift: Gaining Competitive Advantage by Getting Closer to the Customer”*, Accenture, 2011.
- Foerstl K., Kirchoff J. F., Bals L., *“Reshoring and Insourcing: Drivers and Future Research Directions”*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, p. 492-515, vol.46, n.5, 2016.
- Fontina C., *“Manovra, superammortamento e credito d’imposta potenziato per le imprese”*, Il Sole 24 Ore, 16 Ottobre 2016.
- Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P., Di Mauro C., Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., Zanon A., *“Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche”*, XXVI Convegno annuale di Sinergie “Manifattura: quale futuro?”, Nov. 2014.
- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G., Zanon A., *“When manufacturing moves back: Concepts and questions”*, Journal of Purchasing and Supply Management, March 2014 n.20.
- Friedman T. L., *“Il mondo è piatto - Breve storia del ventunesimo secolo”*, Mondadori, 2007.
- Giaccardi C., Magatti M., *“La globalizzazione non è un destino. Mutamenti strutturali ed esperienze soggettive nell’età contemporanea”*, Laterza, Bari, 2001.
- Gianecchini M., Campagnolo D., *“Oltre le ragioni: tempi e distanza nei processi di reshoring delle imprese italiane”*, Studi e Pratiche, 2014.
- Goel A., Moussavi N., Srivatsan N., *“Time to Rethink Offshoring?”*, McKinsey Quarterly, n.14, pp. 1-5, 2008.
- Gray J.V., Skowronski K., Esenduran J., Rungtusanatham M., *“The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought To Know and Should Do”*, Journal of Supply Chain Management, pag. 27-33, n.49/2, 2013.
- Gubitta P., Zordan, Simax, *“La nuova frontiera dell’imprenditorilità”*, Corriere Imprese, 15 giugno 2015.

Guenther A. B., Jiang X., Heald C. L., Sakulyanontvittaya T., Duhl T., Emmons L. K., “*The Model of Emissions of Gases and Aerosols from Nature version 2.1 (MEGAN2.1): an extended and updated framework for modeling biogenic emissions*”, Nov. 2012.

HM Government, “*Strengthening UK manufacturing supply chains. An action plan for government and industry*”, Feb. 2015.

Holz R., “*An Investigation into Off-shoring and Back-shoring in the German Automotive Industry*”, Ph.D. Thesis, University of Wales, 2009.

Iannotta M., Gatti M., “*Manifattura e Organizzazione del Lavoro: Corsi e Ricorsi nell’Evoluzione Industriale*”, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro? , Università di Cassino e del Lazio Meridionale, 13-14 novembre 2014.

Intesa San Paolo, “*Rapporto analisi dei settori industriali*”, Ott. 2016.

Istat, “*Misure di produttività*”, Nov. 2016.

Istat-ICE, “*Commercio estero e attività internazionali delle imprese*”, annuario 2016.

Kinkel S., “*Trends in Production Relocation and BackShoring Activities: Changing Patterns in the Course of the Global Economic Crisis*”, International Journal of Operations and Production Management, 32, pp. 696-720, 2012.

Kinkel S., “*Future and Impact of Backshoring – Some Conclusions from 15 Years of Research on German Practises*”, Journal of Purchasing and Supply Management, 20, 1, pp. 63-65 2012.

Kinkel S., Maloka S., “*Drivers and Antecedents of Manufacturing Off-shoring and Back-shoring: a German Perspective*”, Journal of Purchasing and Supply Management, n.15, 2009.

Kinkel S., Zanker C., “*New Patterns of German Production Relocation and Back Shoring Activities after the Global Economic Crisis?*”, Paper Presented at the 153 EUROMA (European Operations Management Association), Dublin, Ireland, 7– 12 June, 2013.

Klein E., “*Obama’s full speech on the economy’s new foundation*”, Oct. 2014.

KPMG Advisory, “*The Italian Way: l’industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo*”, patrocinato dal Ministero dello Sviluppo Economico, 2015.

Lewin A.Y., Massini N., Perm-Ajchariyawong N., Sappenfield D., Walker J., “*Getting Serious About Off-shoring in a Struggling Economy*”, Shared Services News, February 2009.

Lewin A., Massini S., Peeters C., *Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent*”, 2008.

Maggi M., Vergine S., “*Torna a casa azienda*”, L’Espresso, 18 dicembre 2014.

Mangiaterra S., “*Noi restiamo a produrre qui*”, Corriere Imprese, 15 giugno 2015.

MAS, “*Manufacturing Barometer Report*”, 2015.

Massini S., Lewin A. Y., “*A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent*”, S. Manning, Academy of Management Perspectives, vol.22, n.3, 2008.

McLuhan M., “*The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*”, University of Toronto Press, 1962.

Moretti E., “*La nuova geografia del lavoro*”, Mondadori, 2013.

Nanut V., Tracogna A., “*Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*”, Sinergie n. 60, 2003.

Needham C., “*Reshoring of EU manufacturing*”, European Parliamentary Service, 21 Marzo 2014.

Netti E., “*Italia in prima linea nel «reshoring»*”, Il Sole 24 Ore, 23 maggio 2016.

Obama B., *Blueprint for an America Built to Last*, The White House, Washington D.C., 12 gennaio 2012.

OECD, “*Reshoring: myth or reality?*”, Directorate for science, technology and innovation committee on industry, innovation and entrepreneurship, 2016.

Pfannenstein L. L., Tsai R. J., “*Offshore Outsourcing: Current And Future Effects on American IT Industry*”, Information Systems Management, 2004.

Porter M., “*Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*”, Free Press, New York, 1985.

Procurement Leaders, “*Cameron: UK to become 'reshore nation'*”, 2015.

PWC, “*Reshoring could bring around 100,000 to 200,000 jobs back to the UK by the mid-2020s*”, report, March 2014.

Ricciardi A., Pastore P., Russo A., Tommaso S., “*Strategie di back-reshoring in Italia: vantaggi competitivi per le aziende, opportunità di sviluppo per il Paese*”, IPE Working Paper, n.5, Set. 2015.

Romano L., “*Più manifatturiero, più PIL*”, nota del Centro Studi Confindustria n. 14/3, Gen. 2014.

Rullani E., “*L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*”, Sinergie, n.69, 2011.

Rullani E., Romano L., “*Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*”, Etaslibri, Milano, 1998.

Sako M., “*Outsourcing and offshoring: implications for productivity of business services*”, Oxford review of economic policy, vol.22, n.4, 2013.

Savi P., “*Il fenomeno del back-shoring in Italia. Strategie delle grandi e opportunità per le piccole imprese.*”, Economia, Lavoro e Società, 2015.

Sirkin H. L., Zinser M., Hohner D., Rose J., “*Made in American again: U.S. Manufacturing Nears The Tipping Point. What industries, Why, and How Much?*”, The Boston Consulting Group , 2012.

Sirkin H. L., Zinser M., Rose J., “*U.S. manufacturing starts its comeback*”, Providence Journal, 1 Luglio 2014.

Sirkin H.L., Zinser M., Hohner D., Rose J., “*U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point: Which Industries, Why and How Much?*”, Boston Consulting Group Perspectives, March 2012.

Stringfellow A., Teagarden M.B., Winter N., “*Invisible costs in offshoring services work*”, Journal of Operations Management, n.26, 2007.

The Economist, “*Here, there and everywhere*”, Special report: “Outsourcing and offshoring”, 2013.

The Hackett Group, “*Reshoring of Some Chinese Manufacturing Jobs Becoming Likely As Cost Gap is Expected to Shrink to Just 16 Percent Next Year*”, 2012.

Uni-CLUB MoRe, “*Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche*”, 2016.

Uni-CLUB MoRe, “*Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*”, Nov. 2014.

United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD, “*World investment report*”, 2016.

Wilkinson S., Gregory M., Arnold P., “*Reshoring manufacturing - time to seize the opportunity. The economic opportunity for the UK to reshore and the implications for Government and businesses.*”, EY report, Feb. 2015.

Wolter A., Van Laak C., Neufeld E., Möllenkamp H., Minz R., Leibrock E., Blumstengel A., “*IT Outsourcing and Offshoring Hype or Opportunity?*”, 2005.

SITOGRAFIA

www.obamawhitehouse.archives.gov

www.europarl.europa.eu

www.gov.uk

www.ilsole24ore.com

www.lepnetwork.net/growth-hubs

www.nationaldaycalendar.com

www.whitehouse.gov

www.whitehouse.gov

www.thehackettgroup.com

www.nfiindustries.com

www.mercer.com.

www.parliament.uk

www.ey.com

www.cranfield.ac.uk

www.industrialbuyer.co.uk/mas-barometer

ww.stats.oecd.org

www.iese.edu

www.reshorennow.org

www.unicreditgroup.eu

www.wto.org

www.bcgperspectives.com

www.oecd.org/std/productivity-stats

www.tradecompetitivenessmap.intracen.org

www.centrostudisubalpino.it

www.dati.istat.it

www.industrialbuyer.co.uk/mas-barometer

www.fondazioneedison.it

Il back-reshoring. Panorama internazionale e un'indagine empirica.

Gli attuali scenari geopolitici sono caratterizzati da rapporti di interdipendenza e reciproca contaminazione di economie, politiche e culture locali, ed ancora da discontinuità e dispersione nelle varie aree geografiche del mondo di skills, mercati di sbocco, risorse, competenze, tecnologie e capitale. L'economia mondiale si evolve secondo profili di integrazione ed interconnessione, propri del processo di globalizzazione. E' proprio grazie agli elementi unificanti della globalizzazione, nonché fattori abilitanti dell'internazionalizzazione, che le imprese possono scegliere liberamente la configurazione della propria catena del valore, dislocando ciascuna attività nelle aree geografiche in cui si accumulano quegli elementi potenzialmente sfruttabili dal punto di vista strategico per il perseguimento del proprio vantaggio competitivo. Questa dispersione a livello spaziale dei diversi soggetti della filiera produttiva ha contribuito a promuovere l'integrazione tra economie diverse, fino a originare un'articolata rete di produzione e consumi, di domanda e fornitura. Sono nate, così, le GVC, quali reti globali di progettazione, produzione e distribuzione di prodotti e servizi.

Il modo in cui le attività produttive, e le attività d'impresa in generale, risultano localizzate e concentrate nelle diverse aree del mondo, altro non è che la sintesi di forze di aggregazione e spinte dissociative instabili e mutevoli. Se da un lato le imprese tendono naturalmente a localizzarsi laddove vi siano mercati potenzialmente attrattivi o dove risultino più facilmente reperibili le risorse che gli sono necessarie, dall'altro questi stessi elementi possono costituire spinte alla dispersione delle attività economiche, che potrebbero esser delocalizzate per avere accesso a fattori produttivi di costo inferiore o per sottrarsi all'elevata competizione che caratterizza determinati settori.

Ovviamente le decisioni di offshoring, ossia di delocalizzazione dell'attività produttiva, dipendono non solo dalle caratteristiche specifiche dei diversi territori, ma anche in senso più ampio dalla strategia aziendale, dalle caratteristiche dell'impresa e dagli obiettivi che, attraverso la delocalizzazione, si intendono perseguire. Una recente statistica dell'ORN¹⁵⁸ ha ricercato le motivazioni alla base delle scelte di offshoring di diverse imprese operanti in differenti settori. Dai risultati di questa ricerca, si evince come si confermino al primo posto motivazioni orientate cioè alla ricerca di una maggior efficienza attraverso un risparmio di costi (80% delle motivazioni complessive), ed in particolare sul costo del lavoro (91%)¹⁵⁹. In effetti, le strategie di offshoring portate avanti dalle imprese hanno per molto tempo costituito il mezzo principale di cui le imprese si sono avvalse per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Tuttavia, come osservato dallo stesso Micheal Porter: "A lot of chief executives offshored too quickly and too much"¹⁶⁰. Nel corso degli ultimi anni i vantaggi comparati dei luoghi tipicamente destinatari di queste delocalizzazioni, in primis la Cina, si sono affievoliti causa il mutare delle condizioni di contesto reperibili nei Paesi ospitanti, in particolare quelle riguardanti un aumento del costo del lavoro. Questo, unito a una bassa qualità dei processi produttivi e degli output derivanti, violazione di brevetti

¹⁵⁸ Acronimo di "Offshoring Resource Network", un network globale di università coordinato dall'università americana Duke University che svolge ricerche sul fenomeno (www.iese.edu).

¹⁵⁹ Elaborazione personale da dati "Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent", A. Lewin, S. Massini, C. Peeters, 06/2008.

¹⁶⁰ "Here, there and everywhere", Special report: "Outsourcing and offshoring", The Economist, 2013.

commerciali ed industriali, e problematiche di altra natura ha comportato l'emergere di una tendenza contraria alla delocalizzazione, che potremmo dire sintomatica di un parziale ritorno al regionalismo produttivo: il back-reshoring. Come considerato da Tamzin Booth "After decades of sending work across the world, companies are rethinking their offshoring strategies"¹⁶¹.

Il back-reshoring¹⁶² può essere definito "(..) a voluntary corporate strategy regarding the homecountry's partial or total relocation of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands"¹⁶³. Da questa definizione si evincono una serie di tratti caratteristici del fenomeno, che possono così essere riassunti:

- La sua necessaria origine da una precedente decisione di offshoring, che ne costituisce de facto il presupposto, al contempo imponendo di dover considerare il fenomeno non in maniera isolata, quanto piuttosto sempre in relazione al suo antecedente teorico e presupposto pratico.
- La natura manifatturiera dell'attività rilocalizzata, e questo alla luce del fatto che, trattandosi di attività produttiva, è questo il comparto industriale interessato.
- Continuità nello svolgimento dell'attività produttiva. Non si contempla cioè il caso in cui l'attività precedentemente delocalizzata cessi del tutto di essere svolta.
- Possibile coesistenza con strategie di delocalizzazione produttiva. Una decisione di back-reshoring dunque non contrasta con le altre modalità di internazionalizzazione o scelte localizzative.
- Non rileva il soggetto cui a seguito della rilocalizzazione spetta il controllo e materiale esecuzione dell'attività rimpatriata. Sono cioè ricompresi sia i casi in cui la produzione rilocalizzata venga svolta direttamente dall'impresa sia quelli a realizzarla sia un fornitore locale. Questo vale anche all'inverso: il back-reshoring si configura a prescindere che l'attività delocalizzata fosse svolta direttamente dall'impresa o data in outsourcing a terzi esteri.

Dato che il numero di imprese che hanno posto in essere questo tipo di iniziative ha solo recentemente assunto numeri statisticamente rilevanti, la letteratura economica è giunta con ritardo a trattare il reshoring come proprio oggetto d'analisi. Questa lentezza è riscontrabile non solo l'ambito accademico, ma più in generale il tema è solo negli ultimi anni salito gli onori della cronaca, soprattutto con riferimento al crescente interesse che governi, istituzioni, società di consulenza ed opinione pubblica stanno sempre più manifestando rispetto al back-reshoring.

Il ritardo con cui si è iniziata l'analisi del fenomeno comporta delle difficoltà nell'affrontare la sua trattazione, soprattutto con riferimento ad alcune questioni il cui approfondimento risulta ancora piuttosto lacunoso. In particolare, il maggior limite riguarda lo studio empirico del fenomeno, data la frammentaria ed eccessivamente circoscritta raccolta di dati. Il più grande problema in tal senso è quello relativo al reperimento di informazioni, considerando che non esiste ad oggi ancora nessun database centralizzato di qualsivoglia governo o istituto dal quale reperire dati statistici di fonte certa e verificata. Questo tema riveste un'importanza fondamentale, perché un'analisi quantitativa del back-reshoring è necessaria per

¹⁶¹ "Here, there and everywhere", Special report: Outsourcing and offshoring, The Economist, Jan 19th 2013.

¹⁶² Si ritiene preferibile in quanto più preciso riferirsi con il termine "back-reshoring" al fenomeno del rimpatrio dell'attività produttiva, e con il termine reshoring a un generico cambio di località geografica.

¹⁶³ "Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche.", Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, 2016.

poterne studiare le ripercussioni sul sistema economico e gli impatti sulle singole economie nazionali coinvolte.

Ci sono tuttavia, fortunatamente, ricerche accademiche che compensano questa carenza. In particolare, una delle analisi di maggior peso internazionale, che è stata presa a riferimento come fonte dati per il presente elaborato, è stata condotta da un gruppo di ricercatori, denominato Uni-CLUB MoRe, ai quali recentemente Eurofound¹⁶⁴ ha deciso di affidare uno studio e classificazione di elementi utili alla creazione di una base dati nella prospettiva della costituzione di un osservatorio europeo sul back-reshoring.

Per quanto riguarda il complesso dei casi nel 2015 sui paesi d'origine della casa madre, Stati Uniti ed Italia hanno rappresentato rispettivamente il 45% e il 16% sul totale dei casi di rimpatrio produttivo, seguiti da Gran Bretagna e Germania (entrambi 9%).

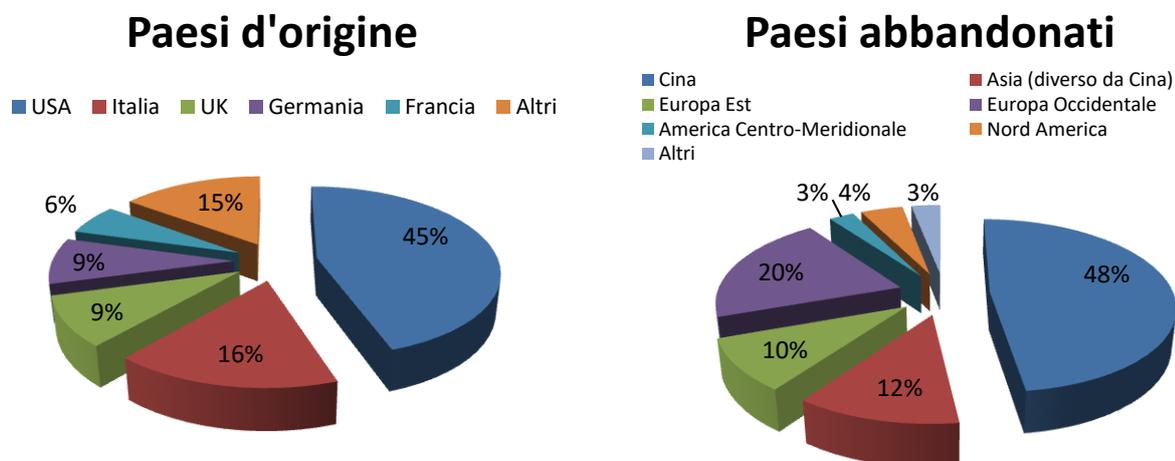


Figura 40: Ripartizione dei casi di back.reshoring per paese d'origine della casa madre e per paese abbandonato, dati al 31/12/2015. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

In riferimento ai paesi abbandonati dalle imprese, ossia quelli verso i quali si era precedentemente delocalizzata l'attività produttiva, la maggioranza dei casi si registra nei paesi Asiatici. Tra questi primo tra tutti è la Cina, nazione dalla quale vengono rilocalizzati nei paesi occidentali sopra menzionati circa la metà degli stabilimenti produttivi (48%).

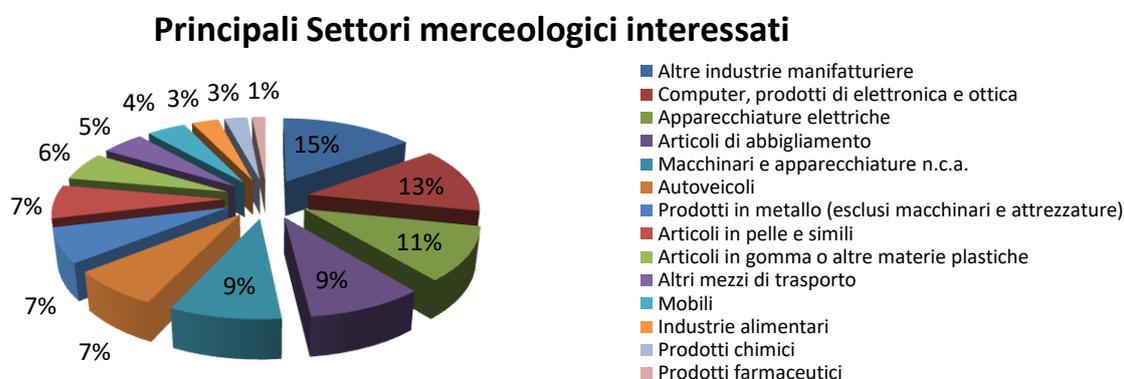


Figura 41: Ripartizione dei casi di back-reshoring del 2015 per settore merceologico interessato. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

¹⁶⁴ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Con riferimento all'appartenenza settoriale delle imprese che hanno intrapreso decisioni di back-reshoring, questa risulta essere abbastanza eterogenea, come si può osservare dal grafico, segno del fatto che non può dirsi che il fenomeno interessi a livello globale settori circoscritti, ma che invece quelli coinvolti dipendano principalmente dal paese nel quale la rilocalizzazione si verifica.

Oltre alla creazione di un database centralizzato, altro tema che sicuramente verrà, e già in parte è, analizzato dalla ricerca in maniera puntuale è quello attinente ai driver sottostanti al fenomeno. Capire appieno le cause delle rilocalizzazioni nei paesi d'origine è necessario da un lato a prevederne i futuri andamenti, e dall'altro a comprendere dove eventualmente possano essere indirizzate iniziative istituzionali che ne incentivino l'incremento. A tal riguardo spesso, soprattutto in anni meno recenti, si è semplificato, asserendo che all'origine del fenomeno vi fosse il duplice effetto negativo della crisi globale e positivo degli incentivi statali, ma il fatto che casi di back-reshoring si registrino anche in aree dove la presenza di tali incentivi non è ravvisabile suggerisce un processo di matrice più complessa. Si tratta, in ultima analisi, di un complesso di motivazioni estremamente eterogenee, che variano a seconda dei paesi coinvolti e del settore nel quale le imprese operano. Risultato è l'impossibilità di una generalizzazione dei driver che spingono le imprese a rilocalizzare in patria la propria produzione. Tuttavia, non per questo non possono individuarsi delle motivazioni di ordine generale, ed alle quali ricondurre caso per caso le singole motivazioni di ciascuna decisione di back-reshoring. Si tratta di driver legati ai costi, alle caratteristiche dei paesi coinvolti e alle strategie poste in essere dall'impresa.

Motivazione delle scelte di back-reshoring.

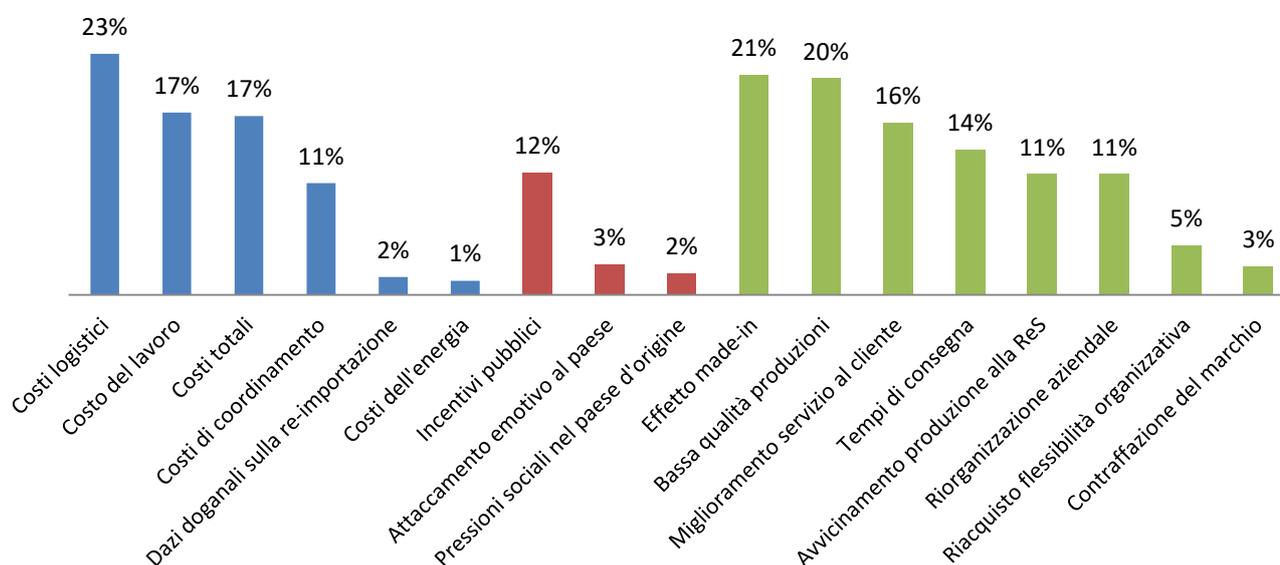


Figura 42: Le motivazioni delle rilocalizzazioni delle imprese. In verde sono rappresentati i motivi legati alla dimensione dei costi, in rosso quelli legati al paese ed in verde quelli legati a ragioni di natura strategica. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Come accennato, un primo ordine di motivi che spingono al rimpatrio dell'attività produttiva è certamente riconducibile ai costi che la delocalizzazione impone di dover affrontare. Questo, si noterà, in modo simmetrico rispetto a quello che è stato il principale driver delle scelte di offshoring, ossia la ricerca di vantaggi di costo. Se è certamente vero che la delocalizzazione ha permesso in passato di beneficiare di manodopera a basso costo, e più in generale di bassi costi di produzione, questa decisione comporta anche

dover affrontare numerose altre spese, alle quali si sono associati cambiamenti geopolitici che negli ultimi anni hanno spostato gli equilibri di convenienza tra paesi, rendendo meno marcata la differenza dei costi di produzione.

Partendo proprio dell'evoluzione nel tempo da quest'ultima categoria di costi, questi, dopo esser rimasti per molti anni significativamente più bassi nei paesi a Oriente del mondo, in primis la Cina, sono in realtà recentemente aumentati. Il gap tra costo produttivo in alcuni paesi sviluppati e in altri di più recente sviluppo si è assottigliato, soprattutto a causa di un aumento del costo del lavoro nei paesi asiatici. La riduzione del differenziale del costo del lavoro tra paesi occidentali e orientali è stato il motivo per il quale il 17% delle decisioni di reshoring sono state prese.

Come anticipato, scelte delocalizzative esclusivamente cost-driven hanno anche trascurato quello che viene definito come il "total cost of sourcing", che motiva il 17% delle scelte di rimpatrio, ossia l'insieme dei costi derivanti da un processo di delocalizzazione. Come è stato osservato "The original offshoring decision was based on a tempting per-unit price, with little consideration for total cost analysis, includes hidden costs"¹⁶⁵. Si tratta di quei costi non direttamente imputabili all'attività produttiva, ma che trovano comunque origine dalla delocalizzazione, di difficile individuazione e soprattutto stima, ma il cui elevato impatto ha reso nel tempo poco conveniente questa strategia. Sono costi anche legati al coordinamento della global supply chain, catene di fornitura "lunghe" i cui partecipanti sono dispersi in aree geograficamente e culturalmente distanti, il che comporta elevati costi di comunicazione, di coordinamento e di monitoraggio dell'operato delle filiali o dei partner. Questo si traduce in rigidità organizzativa e soprattutto in problemi di natura logistica.

Sono propri gli onerosi costi della logistica quelli che pesano maggiormente, motivando il 23% delle scelte di back-reshoring. Potremmo assimilarlo al cosiddetto "total landed cost", indicatore elaborato da Hackett Group, definito come "The sum of all costs associated with making and delivering products to the point where they produce revenue"¹⁶⁶. Si tratta di costi quali il trasporto, le tasse sulla re-importazione, costi di magazzino dovuti a elevati livelli di scorte, necessità di elevati livelli di stoccaggio, rigidità negli ordini di acquisto, rischi legati alla qualità e tempestività nelle spedizioni, necessità di stoccaggio in più per sostenere i livelli di inventario.

Un altro ordine di motivazioni è rappresentato da alcuni vantaggi localizzativi relativi al proprio paese d'origine. Entrano in gioco i cosiddetti "home-bias", teorizzati da Obstfeld e Rogoff nel 2000, a spingere a rientrare nel proprio paese d'origine. I due studiosi hanno osservato una maggiore propensione delle imprese ad investire (o reinvestire) in contesti familiari, sia perché il bagaglio di conoscenze su ambiti d'origine è più elevato sia perché, di norma, le istituzioni tendono a preferire veder investire imprese appartenenti al territorio rispetto ad imprese straniere. Provvedimenti di politica industriale, fiscale e finanziaria, norme sul lavoro, incentivi governativi e agevolazioni commerciali volte a incentivare il rientro di imprese, come il caso americano ed inglese dimostrano, possono rivelarsi determinanti nelle

¹⁶⁵ "The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", Gray, J. V., Skowronski K., Esenduran G., Rungtusanatham J. M., Journal of Supply Chain Management, vol.49, n.2, 2013.

¹⁶⁶ "Reshoring of Some Chinese Manufacturing Jobs Becoming Likely As Cost Gap is Expected to Shrink to Just 16 Percent Next Year", The Hackett Group, 2012 (www.thehackettgroup.com/about/research-alerts-press-releases).

scelte rilocalizzative, e l'evidenza empirica lo conferma considerando che sono proprio le incentivazioni ad esser state determinanti nel 12% dei casi

Infine, tra driver che hanno portato al ripensamento delle precedenti scelte delocalizzative e contestuali decisioni di back-reshoring, ve ne sono alcuni che riguardano elementi di natura più prettamente strategica. Si tratta di logiche o connesse alla valorizzazione della qualità del prodotto e all'impatto dell'effetto "made in" nelle scelte del consumatore o di carattere tecnologico e riguardanti la componente innovativa dei prodotti e processi aziendali.

In riferimento a quanto sopra, mantenere standard qualitativi elevati non è sempre compito agevole nel caso di delocalizzazione, dato il mancato controllo diretto sull'attività produttiva. Sono molti i casi (20% per la precisione), in cui il mancato mantenimento di standard qualitativi adeguati ha indotto numerose imprese a riconfigurare le proprie catene del valore. A tal proposito, è doveroso introdurre un tema che vede in prima linea il panorama italiano, ossia il cosiddetto effetto "Made-in", espressione con la quale si intende il maggior valore attribuito da un consumatore a un determinato prodotto posto in relazione al paese nel quale è stato realizzato. Soprattutto in paesi come l'Italia, alcuni settori risentono in modo particolare del country of origin effect, e per questo è la principale motivazione di natura strategica che ha indotto le imprese ad attuare iniziative di reshoring, provocando il 21% delle decisioni complessive.

A fare difetto a causa dell'attuazione di strategie di offshoring, spesso non è stata solo la qualità del prodotto in quanto tale, ma anche il servizio al consumatore, che in numerosi settori diventa sempre più rilevante come attività generatrice di valore. Il time to market e l'assistenza al cliente sono diventati ormai elementi essenziali sui quali competere, specie in alcuni settori come il fashion. L'efficace svolgimento di queste attività a tal fine necessita che esse siano svolte in contiguità con i mercati di riferimento, e per questo contrasta con una produzione localizzata in paesi geograficamente distanti. Per questo genere di valutazioni: il miglioramento dell'assistenza e servizi al cliente, e i tempi di consegna, hanno motivato rispettivamente il 16% ed il 14% delle decisioni di back-reshoring.

Nella disamina degli elementi decisori di natura strategica occorre anche menzionare come la perdita di controllo diretto sui processi produttivi e la distanza geografica si ripercuota negativamente sulla raccolta di informazioni sui medesimi e sullo sviluppo di competenze e capacità di innovazione. Considerando che tipicamente le delocalizzazioni produttive sono state accompagnate dal mantenimento delle attività di R&S, design di prodotto e progettazione entro i confini del proprio paese d'origine, questa mancanza di contiguità geografica nello svolgimento di attività centrali come quelle indicate ha determinato un effetto negativo. Le scelte di delocalizzazione degli impianti o di alcune fasi del processo produttivo hanno comportato per le imprese, e nei paesi d'origine, la perdita di importanti quote di abilità e conoscenze, oltre a parte del know how aziendale e di capacità innovativa. Infatti il complesso di competenze, il saper fare cioè, in campo manifatturiero non è facilmente trasmissibile né tantomeno replicabile tout court. Abilità e saperi "non scritti", che non possono cioè essere codificati in procedure standard, sono parte del know-how aziendale che spesso è strettamente legato al territorio. E' proprio il link tra sforzo creativo a monte e realizzativo a valle che garantisce la creazione di valore, ed è per compensare questo divario che l'11% delle decisioni di back-reshoring sono state prese.

Per quanto riguarda in particolare il caso italiano, come si è avuto modo di riscontrare, il nostro è uno dei principali paesi, insieme a Stati Uniti e Gran Bretagna, investito dal fenomeno del back-reshoring. Certamente questo in parte è dovuto alla constatazione che essendo questo un fenomeno che riguarda il comparto manifatturiero, coinvolge potenzialmente tutti quei Paesi occidentali di vecchia industrializzazione in cui le cui imprese hanno, a partire dagli anni '90, attuato strategie delocalizzative. Il nostro Paese rientra esattamente all'interno di questa categoria, realizzando circa il 2,5% della produzione manifatturiera mondiale, il 3,1% delle esportazioni di manufatti ed essendo, subito dopo alla Germania, il secondo paese al mondo in termini di performance complessiva delle proprie esportazioni, calcolata attraverso il Trade Performance Index (TPI)¹⁶⁷.

In maggior misura interessati da iniziative di back-reshoring nel nostro paese, sono stati i comparti manifatturieri del tessile, abbigliamento, pelli e accessori (41%), segmenti contraddistinti da produzione di qualità il cui valore è legato al suo essere prodotto "Made in Italy", seguiti da computer e prodotti di elettronica e ottica (13%), apparecchiature elettriche (12%), altre industrie manifatturiere¹⁶⁸ (12%) e macchinari e apparecchiature n.c.a.¹⁶⁹ (10%). E' interessante notare che vi è una sostanziale corrispondenza tra i settori nei quali si registrano la maggior parte delle iniziative di back-reshoring e quelli a vocazione maggiormente esportativa, considerando che questi sono gli stessi che esportano maggiormente e registrano le posizioni migliori in termini di TPI.

Riguardo le aree geografiche, il Nord Est ed il Nord Ovest sono quelle maggiormente coinvolte, rispettivamente 45 e 50 episodi verificati di back-reshoring. In misura molto minore si sono invece registrati casi in Centro Italia (22 casi), mentre nel Mezzogiorno vi è una quasi totale mancanza di significatività di episodi censiti (4 casi). Per quanto, invece, riguarda il paese estero abbandonato, anche per l'Italia, pur se in misura molto minore rispetto alla media di tutti i casi di reshoring, principale nazione abbandonata risulta essere la Cina. Numerosi sono i casi di rimpatrio dall'Europa sia dell'Est (24%) sia occidentale (22%), e questo non sorprende se si valuta il dato rappresentato dalle numerose iniziative di near-shoring attuate dagli imprenditori italiani negli anni passati. Nel complesso, il risultato è coerente con il rilievo che quelli su indicati sono stati i principali paesi destinatari delle delocalizzazioni produttive susseguitesisi nel corso degli anni, indice questo del fatto che le scelte di rilocalizzazione sono spinte da ragioni più profonde che non il solo contesto macroeconomico (aumento del costo del lavoro in Cina) e le caratteristiche di contesto dei singoli paesi nei quali si era precedentemente delocalizzato.

Ma la vera peculiarità del back-reshoring per il nostro paese consiste nelle motivazioni alla base di tali scelte imprenditoriali. Infatti, pur risultandone alcune relative al contesto internazionale di riferimento comuni alle imprese Statunitensi, Inglesi ed Italiane, ossia quelle più attive sul fronte del reshoring, altri

¹⁶⁷ E' un indicatore elaborato dall'UNCTAD e dal WTO, che rappresenta la performance complessiva di un paese nell'esportazione di manufatti in ogni settore considerando anche elementi quali il rapporto con la quantità importata, la diversificazione delle esportazioni, la competitività delle imprese manifatturiere e i servizi offerti ai clienti.

¹⁶⁸ In questa categoria rientrano gioielli, giocattoli, e altre, e si ricordi a questo proposito che come visto è uno dei settori manifatturieri nei quali l'Italia vanta una delle sue performance migliori a livello di quota di produzione (quarto paese al mondo).

¹⁶⁹ Si tratta di macchine di impiego generale (quali ad esempio motori e turbine, rubinetti e valvole, forni e sistemi di riscaldamento), macchine per l'agricoltura e la silvicoltura, macchine per la formatura di metalli e altre macchine utensili, macchine per impieghi speciali (ad esempio per industrie tessili e abbigliamento, metallurgia, industria alimentare).

driver risultano essere differenziati. Infatti, mentre negli Stati Uniti e in Gran Bretagna il reshoring è stato accompagnato da interventi e politiche governative a supporto ed incentivazione, in Italia il rimpatrio delle produzioni si può definire frutto di scelte autonome, esito di una sorta di “volontarismo” spontaneo, che nei fatti cresce e procede in un ecosistema non organizzato, senza una cabina di regia che favorisca i “rientri” con policy di sostegno ed incentivi. Questo perché coesistono una serie di elementi causali propri del nostro Paese, legati alle peculiarità della nostra industria manifatturiera, che compensano la mancanza di queste politiche a supporto e sembrano esser da soli sufficienti a spingere gli imprenditori italiani a rimpatriare l’attività produttiva.

Andando ad analizzare ancor più nel dettaglio le motivazioni italiane, nella gran parte dei casi le scelte sono state legate a fattori relativi alla sfera dell’intangibile. In prima istanza, oltre un terzo delle imprese rilocalizzano perché il Made in Italy, inteso come prodotto realizzato nella sua interezza in Italia ad opera di forza lavoro locale e con l’utilizzo di materie prime italiane, è considerato un plusvalore sempre più richiesto dai mercati, soprattutto dai consumatori stranieri.

Motivazioni italiane

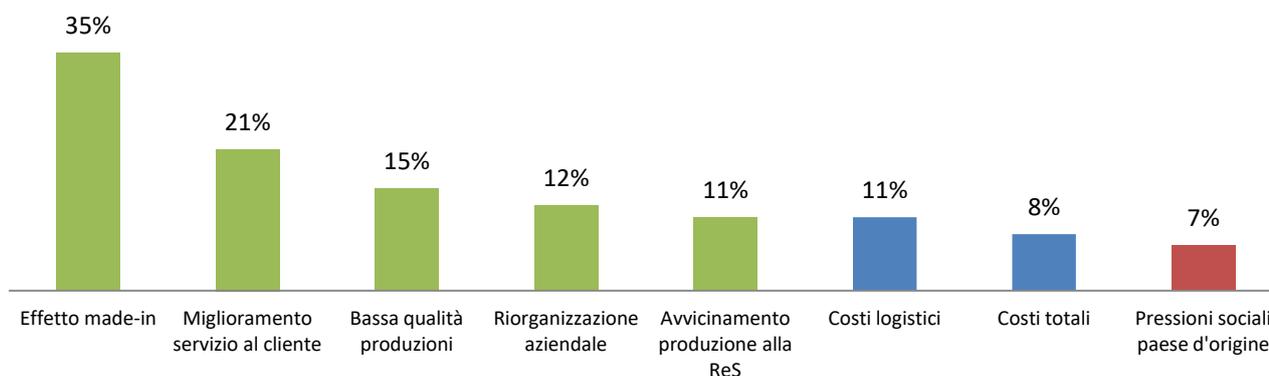


Figura 43: Le motivazioni al back-reshoring delle imprese italiane. In verde sono rappresentati i motivi legati alla dimensione dei costi, in rosso quelli legati al paese ed in verde quelli legati a ragioni di natura strategica. Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe.

Quel che in generale emerge è che più in la quasi totalità delle motivazioni addotte dalle imprese italiane, l’80% dei motivi circa, è riconducibile a ragioni legate alla qualità dell’offerta al cliente, o in termini di qualità materiale del prodotto finito o in termini di servizio erogato. Uno dei fondamentali driver del reshoring italiano, dunque, è il recupero e la ricerca della qualità certificata che si associa alle produzioni di fascia alta che sono sintesi di elementi intangibili e di servizi quali il design, la Ricerca & Sviluppo, l’innovazione e la velocità di esecuzione, fattori che integrati nel prodotto finale costituiscono la via italiana per la competitività. Il recupero quindi dell’economia di filiera, con il passaggio dal fornitore estero a quello interno, può esser spinto dalla specializzazione e know-how che caratterizzano gli attori del nostro sistema produttivo.

Naturalmente tra le motivazioni risultano indicate, per un valore complessivo di circa un 20%, anche quelle legate alla dimensione dei costi, sia che si tratti di quelli totali ovvero costi complessivamente collegati alla gestione di una filiera dispersa a livello geografico, sia che si tratti di quelli logistici o del

lavoro in particolare. Tuttavia, questi driver hanno per le imprese italiane un peso ben inferiore rispetto a quello che risultano avere per la media complessiva precedentemente esposta.

Si è a questo punto tentato di stimare quale potrebbe essere il potenziale impatto di un rientro consistente delle produzioni precedentemente delocalizzate sia sul settore manifatturiero sia sulla nostra economia nel complesso. Questa rappresentazione è stata eseguita seguendo due direttrici: da un lato attraverso un'indagine empirica e dall'altro contestualizzando il fenomeno nel quadro più ampio del ruolo che il comparto entro il quale si verifica, il manifatturiero appunto, ricopre nel nostro sistema economico. Una corretta valutazione del fenomeno del back-reshoring non può infatti semplicisticamente limitarsi al calcolo quantitativo del numero ipotetico di imprese che potrebbero rientrare in Italia, ma perché assuma valore devono anche potersene evincere le ripercussioni a livello sistemico.

L'analisi empirica è stata svolta a partire da dati sulle imprese manifatturiere estere a controllo nazionale¹⁷⁰, disponibili sull'annuario redatto dall'Istat e dall'Ice¹⁷¹, considerate come le protagoniste di questo tipo di iniziative in quanto finora la maggior parte di iniziative di back-reshoring in Italia (il 93% per la precisione¹⁷²) sono state poste in essere da imprese grandi o medie dimensioni, data la loro vocazione internazionale, piuttosto che aziende di dimensioni piccole o micro.

Principali grandezze	Imprese estere a controllo nazionale	Imprese italiane
Numero di unità	6.583	407.344
Fatturato (milioni di euro)	217.076	872.479
Numero di addetti	834.259	3.733.694

Tabella 17: Principali variabili delle imprese estere a controllo nazionale a confronto con quelle delle imprese nazionali nel 2013. Numero di unità (valori assoluti), fatturato (valori in milioni di euro), numero di addetti (valori assoluti). Elaborazione dati Istat-ICE.

Le imprese manifatturiere estere a controllo nazionale, pur essendo di numero inferiore rispetto a quelle italiane (circa il 2%), realizzano un fatturato pari al 25% ed occupano un numero di addetti pari a circa il 22% delle imprese italiane, riflesso della loro maggior dimensione in quanto gruppi internazionali. Anche il loro fatturato medio e numero medio di occupati è superiore a quello delle imprese italiane, rispettivamente 2 milioni di fatturato e 9 addetti ad impresa in media per quest'ultime contro 33 milioni di di fatturato e 127 in media per le imprese estere a controllo nazionale.

Principali grandezze	Imprese estere a controllo nazionale
Fatturato medio (valori in milioni)	33
Numero medio di addetti	127

¹⁷⁰ Le imprese estere a controllo nazionale, così come definite dall'Istat e dall'Ice ai fini della rilevazione statistica, sono imprese residenti all'estero controllate da altre imprese, persone fisiche, istituzioni pubbliche o private residenti in Italia. Ai fini della loro individuazione l'Istat considera il controllante ultimo. Vengono così incluse nel computo anche le controllate che dipendono da holding residenti all'estero che a loro volta sono controllate da unità istituzionali italiane. Si ricorda che per controllo si considera il possesso da parte di un soggetto di almeno il 50% del capitale sociale o una quota inferiore dello stesso che però permetta comunque di indirizzare l'attività d'impresa.

¹⁷¹ "Commercio estero e attività internazionali delle imprese", annuario 2016, Istat-ICE.

¹⁷² Elaborazione dati Uni-CLUB MoRe, 2016.

Tabella 18: Principali grandezze imprese estere a controllo nazionale espresse in valori medi. Elaborazione dati Istat-ICE.

Svolta questa preliminare analisi ricognitiva, si è stimato il potenziale del back-reshoring andando a calcolare il numero di imprese italiane all'estero, e con questo il numero di addetti occupati e la porzione di fatturato da esse prodotto, che potrebbe rilocalizzare in Italia la propria attività produttiva a seguito di iniziative di back-reshoring. Questo calcolo è stato eseguito a partire da quelle che sono le dimensioni attuali del trend, considerando però tre possibili scenari differenti, che si differenziano per il tasso di crescita annuo del numero di imprese che decidono di attuare iniziative di reshoring.

Il primo scenario considera l'ipotesi in cui l'attuale trend rimanga invariato, e che dunque venga mantenuto il tasso di crescita del numero di casi registrato in Italia tra il 2014 ed il 2015. Negli altri due scenari si è invece tentato di fornire un'idea di come potrebbero variare le grandezze oggetto d'analisi, in ipotesi di introduzione nel nostro paese di politiche pro-reshoring. Si è ritenuto di assumere che in tal caso i tassi di crescita annui aumenterebbero, in quanto il trend nel nostro paese finora ha avuto carattere spontaneo e non è stato alimentato da interventi governativi mirati, e nonostante tale carenza ha comunque assunto proporzioni significative. Dunque, introducendo politiche a supporto, è plausibile supporre che il numero di decisioni di back-reshoring aumenterebbero.

Per la scelta di quali fossero questi potenziali tassi di crescita più elevati, sono stati utilizzati quelli relativi alle decisioni prese dalle imprese statunitensi ed inglesi tra il 2014 ed il 2015. Questo perché, come l'Italia, sono tra le nazioni protagoniste delle scelte di back-reshoring, con la differenza, già posta in evidenza, che nel nostro paese in questi altre due nazioni le decisioni delle imprese sono state veicolate e spesso motivate proprio da politiche governative.

Paese	Tasso di crescita annuo del n. di casi di back-reshoring
Italia	102%
U.S.A.	131%
U.K.	240%

Tabella 19: Tasso di crescita del numero di imprese che tra il 2014 ed il 2015 hanno intrapreso iniziative di back-reshoring in Italia, U.S.A. e U.K. Elaborazione personale dati Uni-CLUB MoRe.

A questo punto è stato possibile stimare il numero di imprese estere a controllo nazionale che, nel corso di un anno, potrebbe decidere di intraprendere strategie di rilocalizzazione produttiva. Il numero di imprese coinvolte in decisioni di reshoring nell'anno successivo è indicato nella colonna a destra della seguente tabella. Il calcolo è stato effettuato partendo dal numero di imprese italiane all'estero che nel 2015 hanno intrapreso iniziative di back-reshoring (121 imprese)¹⁷³.

Scenari	N. di nuove imprese
Incremento al tasso attuale	123
Incremento al tasso U.S.A.	159
Incremento al tasso U.K.	290

¹⁷³ Elaborazione personale da dati "Il reshoring manifatturiero: sintesi delle principali evidenze empiriche.", Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe, 2016.

Tabella 20: Numero di nuove imprese che nell'anno successivo rilocalizzerebbero in Italia la propria attività produttiva. Elaborazione personale da dati Istat-ICE e Uni-CLUB MoRe.

A partire dal numero di nuove imprese che intraprenderebbero iniziative di back-reshoring è possibile calcolare l'ammontare di fatturato complessivo che ritornerebbe ad esser prodotto in Italia e il numero di addetti ad esse associato.

Scenari	Fatturato (milioni)	N. addetti
Incremento al tasso attuale	4.070	15.641
Incremento al tasso U.S.A.	5.227	20.088
Incremento tasso U.K.	9.576	36.802

Tabella 21: Fatturato prodotto (valori in milioni di euro) e numero di addetti occupati dalle imprese estere a controllo nazionale che rilocalizzerebbero in Italia l'attività produttiva nel successivo anno. Elaborazione personale da dati Istat-ICE e Uni-CLUB MoRe.

In questo modo, a seconda dello scenario considerato, in un anno rilocalizzerebbero in Italia la propria attività produttiva tra le 123 e le 290 imprese, con un fatturato associato compreso tra i 4 e 9 miliardi di euro e numero di occupati che varia tra le 15mila e le 36mila unità.

Così, in un solo anno, rientrerebbe un fatturato tra l'1,9% e il 4,4% di quello complessivamente prodotto all'estero dalle imprese a controllo nazionale, che corrisponde ad un valore compreso tra lo 0,5% e l'1,1% di quello complessivamente prodotto dalle imprese manifatturiere italiane.

Scenari per l'anno successivo	Percentuale fatturato rispetto a quello complessivo delle imprese estere a controllo nazionale	Percentuale fatturato rispetto a quello delle imprese italiane	Percentuale di addetti rispetto a quelli delle imprese italiane
Incremento al tasso attuale	1,9%	0,5%	0,4%
Incremento al tasso U.S.A.	2,4%	0,6%	0,5%
Incremento al tasso U.K.	4,4%	1,1%	1,0%

Tabella 22: Percentuale di addetti e di fatturato delle imprese estere a controllo nazionale che intraprenderebbero decisioni di back-reshoring rispetto ad addetti e fatturato delle imprese manifatturiere italiane e delle imprese estere a controllo nazionale. Elaborazione personale da dati Istat-ICE e Uni-CLUB MoRe.

Anche per quanto riguarda il dato occupazionale, i posti di lavoro che potrebbero rendersi potenzialmente disponibili in Italia varia, a seconda dello scenario, tra l'1,9% e il 4,4% di quelli complessivi delle imprese estere a controllo nazionale. Posti di lavoro che corrispondono quindi a un valore tra lo 0,4% e l'1% di quelli complessivamente occupati dalle imprese manifatturiere italiane.

Per svolgere questo tipo di analisi ci si è dovuti avvalere di una serie di semplificazioni. In particolare, il rientro di fatturato, numero di imprese e posti di lavoro tiene conto che ogni impresa estera a controllo nazionale rilocalizzi in Italia ogni singola attività produttiva, dismettendo ogni impianto produttivo estero e trasferendone ugual numero in Italia. In realtà, nella maggior parte dei casi, le scelte di back-reshoring hanno riguardato la rilocalizzazione in Italia di una singola fase produttiva o di un singolo stabilimento, e non della totalità di quanto realizzato e detenuto all'estero. Comunque, pur dovendo tener conto del fatto che i risultati di questa analisi sono da ritenersi in parte distorti a causa della necessità di una tale

semplificazione, quel che emerge è che il potenziale impatto delle iniziative di back-reshoring sul nostro paese rimarrebbe comunque significativamente positivo.

Quanto finora analizzato, però, attiene ad aspetti circoscritti solo alle singole attività delle imprese, e trascura l'impatto che invece simili iniziative potrebbero avere a livello sistemico. Per questo, al fine di una rappresentazione quanto più possibile veritiera e corretta, occorre presentare il valore e il ruolo che il comparto manifatturiero svolge all'interno della nostra economia.

Per iniziare, le imprese manifatturiere nel nostro paese sono certamente le più attive con riferimento alla spesa in R&S. Infatti, di 12 miliardi di euro complessivamente spesi in Italia nel 2015 in ricerca e sviluppo, più della metà (circa 7 miliardi di euro) proviene da imprese manifatturiere¹⁷⁴. Non solo, ma quest'ultime sono anche le stesse principali destinatarie degli investimenti realizzati, considerando che in Italia il 72% della spesa in R&S complessiva, ossia oltre 8 miliardi di euro, è destinata ad essere applicata in questo comparto industriale. I riflessi si riverberano su tutto il sistema economico, perché il comparto manifatturiero può considerarsi il principale veicolo di propagazione di innovazione di un paese, in quanto settore a valle di tutti gli altri. In questo senso, la sua capacità diffusiva di innovazione è massima, e se il valore di un'innovazione è tanto più elevato quanto maggiori sono la sua applicazione e ricadute nei comparti prossimi a quello nell'ambito del quale essa è stata realizzata, allora potremmo ben a ragione definire il manifatturiero quale "macchina della crescita" di un sistema economico. Per avere un saggio quantitativo di ciò di cui si sta parlando, in Italia, considerando le imprese manifatturiere con più di dieci addetti, ben il 51% svolge attività innovative, ed in particolare il 41% delle innovazioni realizzate sono proprio di prodotto e di processo.

Inoltre, il manifatturiero è un settore di fondamentale rilevanza strategica per un paese povero di risorse naturali quale è l'Italia. Le nostre esportazioni manifatturiere infatti ci permettono di compensare le importazioni di energia, allentando le pressioni sulla bilancia commerciale. E' soprattutto per merito del manifatturiero e delle sue esportazioni se riusciamo a "pagare le bollette energetiche", e se in generale riusciamo a finanziare gli acquisti di beni dall'estero. La dimostrazione di quanto appena detto può aversi controllando i saldi degli interscambi commerciali italiani nel periodo 2006-2015. In particolare, il saldo dell'energia è stato costantemente e significativamente negativo negli anni, ciononostante quello complessivo relativo agli interscambi commerciali italiani è invece sempre oscillato intorno al punto di pareggio. Questo è stato possibile solo grazie alle esportazioni di beni di consumo, soprattutto durevoli, i cui saldi positivi hanno appunto compensato le importazioni energetiche.

Infine, se risulta vero che il manifatturiero è il principale comparto industriale dal quale può originarsi crescita, allora dovrà riscontrarsi empiricamente una relazione positiva tra incremento del suo peso nel complesso della nostra economia e crescita del PIL. Il Centro Studi Confindustria, partendo proprio dalla

¹⁷⁴ Elaborazione dati Istat. La spesa complessiva in R&S tiene conto anche degli investimenti realizzati da istituzioni pubbliche ed università, sia pubbliche che private.

considerazione che il comparto manifatturiero è il segmento che genera i maggiori incrementi di produttività nel sistema economico, ha stimato una relazione positiva tra crescita del PIL e crescita del peso del manifatturiero sull'economia nazionale nei paesi avanzati. Analizzando le variazioni quinquennali della quota di manifatturiero sul PIL e le variazioni del PIL nei cinque anni successivi, il CSC ha stimato che una variazione in cinque anni dell'1% della quota manifatturiera reale sul PIL corrisponde ad un tasso di crescita del PIL nei successivi anni pari a +0,5% annuo¹⁷⁵. Non a caso l'UE si pone tra i suoi obiettivi principali per il 2020 quello di aumentare il peso del comparto sul PIL ad un valore pari al 20%, quota che in Italia nel 2015 è stata pari a 15,8%.

In conclusione, data la rilevanza fondamentale del comparto entro il quale si concretizza il fenomeno reshoring, possiamo affermare che puntare sul suo incremento rappresenta certamente, come quantitativamente sopra stimato, un'opportunità che, se adeguatamente sfruttata attraverso politiche di supporto, potrebbe contribuire al rilancio e alla crescita economica del nostro paese.

L'adozione di politiche attive è peraltro una direzione già intrapresa da Stati Uniti e Regno Unito, che in tal senso potrebbero esser individuate come le best practice internazionali, realtà che insieme all'Italia sono quelle in cui globalmente si sono registrati la maggioranza di casi di back-reshoring. Sono proprio le prassi di politiche istituzionali mirate ed incentivanti il fenomeno del rientro produttivo adottate da questi due paesi che costituiscono un modello di come i regolatori possano contribuire al ripensamento delle strategie delocalizzative. Le statistiche in effetti testimoniano i successi ottenuti in questi paesi con l'attivazione di policy pro-reshoring e a supporto del manifatturiero, nonché gli impatti benefici sulle economie nazionali.

Negli Stati Uniti, soprattutto con la Presidenza Obama, è stata attuata una forte politica di sussidi e cospicui pacchetti di incentivi, introdotta maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, minore tassazione sui profitti delle aziende che nel manifatturiero creano posti di lavoro, il sostegno alla creazione di proficue sinergie tra università e centri di ricerca con le stesse imprese, soprattutto nel settore dell'hi-tech e dei prodotti innovativi. Nell'ottica di incentivare i rientri produttivi sono state inoltre attuate una serie di "marketing policy", quali in particolare una diffusa campagna di sensibilizzazione dell'opinione pubblica per incentivare il consumo di beni prodotti in America, accompagnata da agevolazioni statali per organizzazioni ed enti promotori del Made in USA, e una serie di manifestazioni ed eventi celebrativi, atte ad incrementare la risonanza mediatica del fenomeno.

Anche nel Regno Unito strategie simili sono state poste in essere, pur se al netto di alcune peculiarità. Il governo ha predisposto politiche attive muovendosi lungo diverse direttrici. Da un lato gli interventi sono stati indirizzati a richiamare investimenti dall'estero, e dall'altro creare contestualmente anche un

¹⁷⁵ "Più manifatturiero, più PIL", L. Romano, nota del Centro Studi Confindustria n. 14/3, Gen. 2014.

ambiente attrattivo per i rimpatri, attraverso l'incremento della flessibilità del mercato del lavoro, una profonda semplificazione amministrativa e una diminuzione della tassazione sulle imprese. Qui le iniziative di sostegno sono state affidate ad enti governativi in partenariato con imprese private, strutturati capillarmente sul territorio nella forma di "gateway informativi", a disposizione dei players produttivi nazionali e locali, cui compito è fornire consulenza tecnica e strategica e fornire supporto nella ricerca di finanziamenti finalizzati alle localizzazioni produttive. Sono stati inoltre creati, nell'ottica di supportare e diffondere l'innovazione, centri di ricerca pubblici, specializzati in settori chiave per lo sviluppo tecnologico dei processi produttivi, in collaborazione con università ed enti di ricerca allo scopo di realizzare sinergie rivolte alla crescita industriale e penetrazione commerciale sui mercati strategici. Nel senso della governance questi centri sono stati poi organizzati sotto un unico polo alimentato con investimenti pubblici di elevata consistenza. Inoltre per favorire l'accesso alle risorse finanziarie è stata creata una banca integralmente pubblica, ma affidata ad una gestione indipendente: la British Business Bank per il cui tramite possono essere erogati a piccole e medie imprese finanziamenti per lo sviluppo.

Per capire cosa le istituzioni italiane potrebbero fare, seguendo l'esempio di queste best practices, occorre partire dall'analisi delle motivazioni che hanno spinto le rilocalizzazioni, che devono costituire gli elementi sui quali agire direttamente per supportare tali iniziative. Il connotato che conferisce qualificazione e valore al prodotto italiano è proprio la struttura delle filiere nazionali, e in quest'ottica le imprese hanno in qualche misura preso atto che di fatto i benefici economici attesi dalla delocalizzazione delle filiere produttive si sono rivelati inferiori rispetto al premium price che il consumatore è disposto a riconoscere alla produzione Made in. In tal senso il back-reshoring è stato, e può ancora esserlo, sospinto dalla specializzazione e dal know-how che caratterizzano gli attori del nostro sistema produttivo. Questo è, in ultima analisi, sintomatico di una presa di coscienza che ciò che caratterizza la manifattura italiana è il prodotto di qualità, che per esser tale ha bisogno dei saperi e competenze territoriali, delle specificità produttive e della ricerca di innovazione, tutto quello cioè che da sempre ha costituito il punto di forza dei prodotti italiani. Del resto, siamo un paese le cui imprese difficilmente possono competere sui mercati in termini di costi. E questo non solo per tutti i vincoli burocratici, per la tassazione elevata, per i limiti della giustizia che caratterizzano il nostro sistema e che fanno lievitare i costi di produzione. Soprattutto non possiamo perché, in ultima analisi, non è nel DNA delle imprese italiane. La nostra vocazione, storicamente e culturalmente, è orientata alla creatività, al design, alla ricerca e alla qualità, tutti elementi che i mercati internazionali ci riconoscono e che continuano a distinguerci. Ebbene, tutto questo è incompatibile con la produzione delocalizzata, ed è certamente il motivo principale per cui le imprese italiane cominciano a tornare a produrre in Italia.

Cosa le istituzioni potrebbero fare per supportare il manifatturiero, e con esso anche il reshoring, non è di facile individuazione. La competitività italiana è frenata da inefficienze di sistema che incidono

direttamente e indirettamente sui costi delle imprese: prezzo dell'energia (peraltro incompressibile mancando il Paese di risorse proprie) più alto rispetto a quelli pagati dai principali concorrenti, eccesso di burocrazia, inadeguatezza delle infrastrutture. Al di là del miglioramento di queste ed altre condizioni di contesto, che certamente potrebbero costituire una leva, quali riduzione della tassazione e semplificazione burocratica, per un paese come il nostro è di vitale importanza intervenire sulle competenze del capitale umano depauperato da anni di delocalizzazioni e poi di crisi. Si può affermare che passi avanti in tal senso si siano già fatti con il Piano denominato I4.0 e la legge di bilancio che lo include. In estrema sintesi si tratta di una serie di provvedimenti, incentivi indiretti, investimenti, volti a incrementare la digitalizzazione e a diffondere le nuove tecnologie in tutte le fasi dei processi produttivi, così come anche agire sul capitale umano attraverso la formazione.

E' necessaria la progressiva diffusione di una cultura dell'innovazione che va incorporata con una virtuosa politica industriale affinché entrambi questi piani concorrano alla creazione, sul modello delle reti tecnologiche interconnesse, di vere e proprie reti infrastrutturali su scala territoriale che possano promuovere e realizzare il trasferimento tecnologico dai laboratori, università e centri di ricerca alle imprese. Oggi, e ancor più in senso prospettico, l'esigenza è di favorire la nascita di imprenditoria di "pionieri", di aprire nuovi settori e nuove specializzazioni reinterpretando in termini tecnologicamente più evoluti quelli esistenti, così come richiesto dai trend planetari e dalla competizione internazionale con cui l'Italia si deve confrontare. Per ricostruire un circuito virtuoso tra imprese e pubblica amministrazione, tra iniziativa privata e indirizzo pubblico, in sintesi per costruire in una prospettiva di lungo periodo un'industria vincente, il paradigma finale non può che prevedere un'industria innovativa (in grado di integrare i risultati degli straordinari progressi scientifici all'interno di nuovi prodotti e servizi), inteconnessa (leader nel valorizzare lo straordinario potenziale di sviluppo delle value supply chain dovuto alle tecnologie dell'ICT secondo il modello Industria 4.0), integrata da un capitale umano che abbia recuperato tutte le competenze ed i saperi raccolti nel tempo nei nostri territori, storicamente ricchi di qualità, artigianali, ma informati ed aggiornati alle conoscenze attuali ed alla cultura digitale 4.0.