



cutting through complexity

ADVISORY

The Italian Way

L'industria italiana tra *reshoring*
e nuovi modelli di sviluppo

kpmg.com/it

Italy Works

con il patrocinio del



Ministero dello Sviluppo Economico



Indice

Per una nuova idea di industria	4
01 Nuove catene del valore e scelte di localizzazione	6
02 <i>Reshoring</i> ed economia degli <i>headquarter</i>: cosa ne pensano le aziende	16
I risultati del sondaggio condotto da Ipsos per KPMG	
03 Alcune proposte di <i>policy</i>	42
Conclusioni	46

Per una nuova idea di industria

L'Italia è il secondo paese manifatturiero dell'Unione Europea, dopo la Germania, e quinto per surplus manifatturiero tra i paesi del G20. È nei primi tre posti al mondo per più di 900 prodotti manifatturieri su un campione di circa 5.000 prodotti venduti a livello internazionale (indice Fortis-Corradini).

Nonostante questo posizionamento e una cultura manifatturiera stratificata e distribuita su gran parte del territorio, la crisi ha colpito duramente il sistema industriale italiano. Se prima della crisi l'industria rappresentava il 21% del PIL, oggi costituisce solo il 16%.

Oltre ai noti vincoli che limitano la crescita e impediscono di sfruttare appieno tutte le potenzialità del manifatturiero nel nostro Paese (burocrazia, lentezza della giustizia amministrativa, incertezza normativa, elevata pressione fiscale, ecc.) viene da chiedersi se nell'attuale fase storica, l'Italia possa avere ancora un futuro industriale e quale sia il modello di riferimento. Tutto questo mentre si sta affermando una nuova rivoluzione industriale, quella del *Manufacturing 4.0*, grazie alla diffusione di innovazioni tecnologiche sempre più pervasive quali il *3D printing* (*additive manufacturing*, ovvero la personalizzazione di massa), i *Big Data*, le nanotecnologie, le tecnologie

di *smart manufacturing* (robotica, *virtual simulation tools*, *product lifecycle management*) che tenderanno a ridurre nelle fabbriche la componente di lavoro fisico a vantaggio di quello ad alta intensità di conoscenza.

Quale tipo di industria dunque può essere competitiva nel nuovo contesto concorrenziale? Per un paese dal costo del lavoro elevato come l'Italia non è immaginabile competere sul piano dei prezzi e dei prodotti di bassa qualità. L'Italia (e tutta l'Europa) deve giocare la sua partita competitiva sul terreno dei prodotti di qualità elevata che occupano la fascia alta di mercato, giocando sulla leva dell'innovazione, della creatività e del design. Si tratta insomma di industrializzare sempre di più quei concetti che per anni hanno identificato l'idea di Made in Italy: elevato contenuto estetico e funzionale, capacità di ideazione, design e comunicazione. In altri termini si potrebbe dire un mix di capacità artigianali e di servizi su scala industriale, caratteristiche che si ritrovano già nei settori dove l'Italia è più competitiva: *food*, *fashion & luxury*, arredo e meccanica di precisione.



In questa prospettiva occorre chiedersi quali siano le *policy* da adottare per favorire un *upgrade* complessivo dell'intero sistema industriale italiano che per sua natura rimane di tipo distribuito e territoriale.

Probabilmente va costruita nell'opinione pubblica anche una nuova visione dell'industria. Occorre uno *story-telling* aggiornato, capace di evocare l'immagine dell'industria come "grande sistema cognitivo distribuito", vero e proprio magnete in grado di attrarre risorse umane ad alto potenziale ed elemento connettivo che ci consente di agganciare le dinamiche più innovative e competitive della globalizzazione.

Nell'ultimo ventennio complice la finanziarizzazione dei processi economici si è affermata una visione "manichea" dell'economia. Da una parte i servizi, le banche, la finanza, dall'altra il mondo della fabbrica, con l'immagine per certi versi anti storica e superata dell'operaio. Oggi, complice anche la nuova riconfigurazione delle catene del valore a livello globale e le nuove tecnologie applicate ai processi produttivi, le industrie più avanzate e competitive sono più simili a dei campus universitari che alle fabbriche della prima rivoluzione industriale. Realtà all'avanguardia dove più spesso si producono "significati", più che catene di montaggio in senso classico.

Questi due mondi, produzione e servizi, dunque non possono essere più visti come separati, ma piuttosto come espressione dello stesso ecosistema.

In questa prospettiva anche nell'immaginario collettivo, occorre contribuire a definire una nuova sintesi, prima di tutto culturale, tra industria e servizi.

“

**Occorre una nuova sintesi,
prima di tutto culturale, tra
industria e servizi**

”

01



Nuove catene del valore e scelte di localizzazione



La globalizzazione dei mercati ha modificato profondamente le strategie d'impresa e il commercio internazionale

Gli effetti della globalizzazione dei mercati - ingresso delle economie emergenti tra i protagonisti della competizione internazionale, introduzione di meccanismi di divisione internazionale del lavoro e riduzione delle barriere alla comunicazione e alla mobilità di merci e persone - negli ultimi venti anni hanno modificato profondamente le strategie d'impresa e il commercio internazionale. In particolare è emersa la distinzione tra paesi specializzati in fasi di produzione *labour* e *knowledge intensive*: i paesi con manodopera a basso costo tendenzialmente si sono specializzati in attività a bassa tecnologia e alta intensità di manodopera, mentre quelli a maggior intensità relativa di capitale si sono specializzati in attività ad alta tecnologia e *know-how*.



Si è passati dallo "scambio di prodotti finiti" al "commercio fra nazioni" delle varie fasi necessarie alla produzione dei beni

Come ha evidenziato Banca d'Italia, si è passati dallo "scambio di prodotti finiti" al "commercio fra nazioni" delle varie fasi necessarie alla produzione dei beni. Ne è derivato un nuovo assetto nella divisione internazionale del lavoro, in cui molti prodotti sono il risultato di lunghe "catene produttive globali" dove imprese di paesi diversi aggiungono componenti di valore. Il processo produttivo dei beni è, dunque, da intendersi come una serie di fasi che possono essere svolte in diverse aree geografiche delocalizzando (*off-shoring*) ogni compito nel paese dove sono inferiori i costi di produzione e di transazione.



Localizzare le produzioni, o più in generale l'attività d'impresa, all'estero o sul territorio domestico (*off-shoring* o *reshoring*) è fondamentalmente una scelta di razionalità economica. Si può dire che *off-shoring* e *reshoring* sono lo stesso fenomeno con direzione opposta (*outward* vs. *inward*). Infatti, le scelte di localizzazione delle attività economiche/ produttive sono fondamentalmente funzione di due determinanti di natura economica che incidono sul delta "costo di produzione – prezzo di vendita":

- la differenziazione dei prodotti fondata sul brand ("brandizzazione") che determina un rilevante gap tra costo di produzione totale e prezzo di vendita finale
- l'automazione del processo produttivo che riduce sensibilmente l'incidenza del costo della manodopera sul costo finale di produzione.

Entrambe queste determinanti divaricano il delta "costo di produzione – prezzo di vendita" e rendono le produzioni molto meno influenzate dalle strategie di *off-shoring* favorendo e creando nuove opportunità per i processi di *reshoring*.

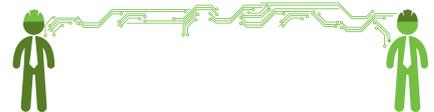
Off-shoring = perdita di know-how

Il trasferimento di attività produttive in altri paesi, ha determinato, però, un effetto negativo non immediatamente misurabile ma significativo. Quello di una progressiva perdita di *know-how* in settori rilevanti del nostro sistema produttivo. Il "saper fare" manifatturiero non è solo quello codificato e trasmissibile a lunga distanza anche grazie alle nuove tecnologie di comunicazione, ma è fatto anche di competenze "non scritte". Nei momenti in cui avvengono i salti tecnologici e di innovazione la trasmissione di competenze richiede elementi di contiguità territoriale lungo l'intera rete produttiva per creare valore aggiunto.

Servono elementi di "complicità" e di "disponibilità intellettuale" per comunicare e recepire l'innovazione. In questa prospettiva l'*off-shoring* non ha comportato solo la delocalizzazione degli impianti di produzione o di alcune fasi del processo produttivo, ma anche il trasferimento di una quota importante di "saperi" che, accumulandosi altrove, costituiscono le basi per lo sviluppo della manifattura delle economie emergenti. Come evidenziato da Pisano e Shih nel saggio "*Producing Prosperity – Why America needs a manufacturing renaissance*": "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".



Localizzare le produzioni, o più in generale l'attività d'impresa, all'estero o sul territorio domestico è fondamentalmente una scelta di razionalità economica



Nei momenti in cui avvengono i salti tecnologici e di innovazione la trasmissione di competenze richiede elementi di contiguità territoriale lungo l'intera rete produttiva per creare valore aggiunto



Come ha scritto anche l'economista Giuseppe Berta nel suo recente libro "La Produzione intelligente", "un futuro fatto solo di servizi, dai centri commerciali al turismo ai servizi alla persona, ci porta su una strada fatta da un coacervo di attività che mancano degli aggregatori forti della competitività tipici delle società complesse."

Il ripensamento delle strategie di *off-shoring*



In uno scenario di mercato completamente trasformato dalla stessa globalizzazione, dal salto tecnologico, dall'automazione e dalla grande recessione, occorre riflettere sugli effetti che la delocalizzazione industriale ha provocato sulle economie mature

A partire dagli anni Novanta, la corsa all'*off-shoring* verso paesi emergenti (soprattutto la Cina e il Sud-Est dell'Asia), al centro del dibattito economico sugli impatti della globalizzazione per le cosiddette economie mature, è stata considerata quasi una scelta obbligata per molte grandi aziende delle economie occidentali alla ricerca spasmodica sia delle migliori condizioni di costo del lavoro sia per essere più vicine ai nuovi mercati di sbocco.

Oggi, in uno scenario di mercato completamente trasformato dalla stessa globalizzazione, dal salto tecnologico, dall'automazione e dalla grande recessione, occorre riflettere sugli effetti che la delocalizzazione industriale ha provocato sulle economie mature.

Se l'*off-shoring* da un lato ha consentito alle imprese di rimanere competitive in un contesto sempre più globale, dall'altro ha provocato un processo "deindustrializzazione" con impatti negativi sui livelli occupazionali di gran parte delle economie occidentali. Le condizioni che avevano determinato il diffuso ricorso alla delocalizzazione industriale stanno venendo meno. Nell'ultimo decennio i salari dei lavoratori asiatici, in particolare cinesi, sempre più consapevoli dei loro diritti, sono aumentati, a fronte di livelli di produttività piuttosto stabili.

Per contro la crisi post-Lehman ha abbassato il costo del lavoro negli Stati Uniti e in Europa, riducendo la forbice nei confronti dell'Asia.

A questo trend si aggiungono la crescente automazione ed il progresso tecnologico che hanno modificato l'incidenza dei diversi fattori produttivi sul costo finale di produzione e ridotto soprattutto l'incidenza del costo della manodopera sui costi complessivi, quasi annullando il vantaggio competitivo che fino a qualche anno fa caratterizzava i cosiddetti paesi "a basso costo del lavoro".

Le decisioni di *off-shoring*, infine, si sono basate troppo spesso solo sul mero differenziale dei costi di produzione senza considerare il *total cost of sourcing*, vale a dire i costi di trasporto, la logistica, i premi assicurativi, i dazi doganali, ecc. che, se sommati, annullano in alcuni casi, la convenienza economica del basso costo della manodopera.



La crescente automazione ed il progresso tecnologico hanno modificato soprattutto l'incidenza del costo della manodopera sui costi complessivi, quasi annullando il vantaggio competitivo che fino a qualche anno fa caratterizzava i cosiddetti paesi "a basso costo del lavoro"



E' per tutta questa serie di ragioni che alcune aziende hanno iniziato mettere in discussione le scelte di delocalizzazione fatte circa vent'anni fa, tanto da arrivare a pensare addirittura che in alcuni casi sia stata una strategia forse anche troppo "abusata".

Le valutazioni alla base del ripensamento delle logiche di delocalizzazione non sono, tuttavia, solo di carattere economico, ma anche connesse ad una serie di motivazioni che afferiscono alla sfera dell'*intangibile*, come ad esempio la qualità dei prodotti, la componente tecnologica e innovativa dei beni, la flessibilità delle produzioni e la possibilità di produrre anche in serie piuttosto ridotte fino alle ricadute occupazionali e sociali sul mercato domestico, ed, in una certa misura, alla reputazione e all'immagine aziendale.

La distanza della produzione dai mercati di sbocco occidentali ha determinato, in alcuni casi, delle complessità nella gestione delle *supply chain* globali (si pensi, ad esempio, ai rischi e ai costi afferenti la gestione di tutta la catena di fornitura, la logistica, la qualità delle produzioni, i tempi di trasporto, il costo del magazzino, i dazi doganali) e una difficoltà ad adattarsi rapidamente ai gusti e alle esigenze dei consumatori finali in continua evoluzione. A soffrire delle strategia di *off-shoring* è spesso anche l'innovazione tecnologica: la distanza, non solo fisica, ma anche culturale tra i siti produttivi e i centri di Ricerca & Sviluppo si riflette in molti casi in una scarsa capacità d'innovare. Tuttavia, la principale conseguenza negativa della delocalizzazione produttiva è stato il "costo politico" dell'aumento della disoccupazione domestica. È anche per questo che colossi come General Electric, Bosch, Caterpillar, Ford Motor, General Motors, Whirlpool, Google, Apple e altri, rivalutando i costi e i benefici derivanti dalle delocalizzazioni, hanno deciso di riportare in patria le linee di produttive. Si tratta di un fenomeno emblematico, ribattezzato con il termine *reshoring*, che ha rilanciato il manifatturiero nella "locomotiva" americana.

Il *reshoring* negli Stati Uniti

Il *reshoring* e la creazione di un sistema di incentivi per riportare negli Stati Uniti le attività precedentemente delocalizzate all'estero con lo scopo di risollevare le sorti dell'economia americana e a sostegno soprattutto dei livelli occupazionali è stato uno dei "vessilli" della campagna elettorale per il secondo mandato alla Casa Bianca di Barack Obama alle presidenziali del 2012.

Tra i fattori di cornice che hanno facilitato la creazione di un ambiente favorevole per rafforzare ed attrarre l'iniziativa imprenditoriale e le attività produttive negli Stati Uniti, sicuramente la riduzione dei costi energetici ha giocato un ruolo rilevante.



La distanza della produzione dai mercati di sbocco occidentali ha determinato, in alcuni casi, delle complessità nella gestione delle *supply chain* globali



A soffrire delle strategia di *off-shoring* è spesso anche l'innovazione tecnologica: la distanza fisica e culturale tra i siti produttivi e i centri di Ricerca & Sviluppo determina a volte una scarsa capacità d'innovazione



Il reshoring americano ha assunto forti connotazioni culturali e politiche, di cui si apprezzano gli effetti positivi in termini di ricadute occupazionali

La ritrovata efficienza energetica, grazie all'estrazione di gas dalle rocce (*shale gas*), ha consentito agli Stati Uniti un notevole cambio di passo in termini di produzione energetica: in dieci anni, dal 2000 al 2010, gli Stati Uniti sono passati da 10 a 140 miliardi di metri cubi di gas.

Al centro della ripresa della manifattura statunitense c'è, inoltre, il tradizionale rapporto tra ricerca e impresa che ha continuato a funzionare. Inoltre l'amministrazione Obama, fin dalla campagna elettorale del 2012, ha fatto dell'aggressivo programma di rinascita e sviluppo del manifatturiero una vera e propria bandiera ideologica. Si pensi, ad esempio, all'enfasi e al risalto fornito alle dichiarazioni di Apple che fa assemblare in patria i computer e a WalMart tra le prime compagnie a dare precedenza ai fornitori locali.



The Reshoring Initiative ha contribuito ad aumentare la consapevolezza dei dirigenti delle aziende americane rispetto ai costi totali di una produzione off-shore

Il *reshoring* americano ha assunto, infatti, forti connotazioni culturali e politiche, di cui si apprezzano gli effetti positivi in termini di ricadute occupazionali. Per accelerare e promuovere i processi di *reshoring* il presidente Obama ha organizzato una serie di iniziative alla Casa Bianca con forte impatto mediatico: gli imprenditori delle aziende rimpatriate sono stati presentati come dei veri e propri eroi nazionali ed il "Maker Fair" celebra ormai la nuova generazione di *makers*. Addirittura una legge federale obbliga a esporre sugli edifici pubblici solo bandiere al 100% Made in USA (una produzione che, se pur di nicchia, era diventata completamente cinese).

"Vogliamo incoraggiare l'imprenditoria, vogliamo incoraggiare chi partendo magari da un hobby sviluppa un'idea che può diventare vincente. Questo succede ogni giorno in America, nelle scuole, nelle università, nei posti di lavoro americani", ha detto Obama.

Nel 2010 negli Stati Uniti è nata *The Reshoring Initiative*, un'iniziativa fondata da Harry Moser, promossa e sponsorizzata da alcuni soggetti del panorama industriale e finalizzata a riportare le produzioni (e l'occupazione) in America. L'obiettivo è quello di aiutare i produttori statunitensi a riconoscere il valore aggiunto derivante dal produrre "in casa" e il ruolo cruciale che esso riveste nel tessuto economico nazionale. L'iniziativa ha contribuito ad aumentare la consapevolezza dei dirigenti delle aziende americane rispetto ai costi totali di una produzione *off-shore*, considerando tutte le componenti di costo coinvolte (dai costi di trasporto ai costi del magazzino), i rischi connessi con una non adeguata tutela della proprietà intellettuale e i pericoli di una catena distributiva troppo lunga.

I casi di successo stanno diventando sempre più numerosi: ad oggi se ne contano quasi trecento. Secondo lo studio AT Kearney, 2014 *Reshoring Index*, le tre industrie più interessate dal fenomeno del *reshoring* sono quella dell'elettronica (15% dei casi), dei trasporti (15%) e dell'abbigliamento (12%).



Tuttavia bisogna attribuire al fenomeno le giuste dimensioni: si tratta di un trend in crescita, ma con un impatto ancora limitato, un fenomeno di fatto ancora piuttosto circoscritto, perché se è vero che la maggior parte delle multinazionali stanno portando indietro una parte della loro produzione destinata al mercato americano, è anche vero che gran parte di quanto sia stato trasferito nel corso degli ultimi decenni continua a rimanere all'estero. Proprio secondo l'associazione *Reshoring Initiative*, il *reshoring* non può certo ribaltare da un giorno all'altro un'emigrazione di fatto iniziata 60 anni fa; il deficit commerciale americano con il resto del mondo resterà a lungo significativo. Il *reshoring* sarà un processo altrettanto lungo, ammette lo stesso Harry Moser: "Ci vorranno decenni per invertire la rotta".

Resta il fatto che anche il *reshoring* sta dando un contributo alla ripresa dell'economia statunitense e non si tratta di un fenomeno effimero, ma fondato su un reale recupero di competitività dell'economia americana (la diminuzione delle differenze salariali con i paesi asiatici, il vantaggio creato dalla flessione dei costi dell'energia grazie all'estrazione domestica di petrolio e gas) e sulla progressiva riduzione degli incentivi a spostarsi oltremare.

In sintesi, si può dire che il *reshoring* è all'origine di una ripresa non miracolosa, ma comunque destinata a dare un indiscutibile impulso alla rinascita economica statunitense.



Bisogna attribuire al fenomeno del *reshoring* le giuste dimensioni: si tratta di un trend in crescita, ma con un impatto ancora limitato



Il *reshoring* sta dando un contributo alla ripresa dell'economia statunitense: si fonda su un reale recupero di competitività e sulla progressiva riduzione degli incentivi a spostarsi oltremare

Alcuni numeri del *reshoring* negli Stati Uniti



Fonte: Bureau of Labor Statistics

Il reshoring in Italia

A queste dinamiche non è sfuggita l'economia italiana.



L'Italia è seconda solo agli Stati Uniti per numero di aziende rientrate nel paese d'origine dopo aver delocalizzato l'attività all'estero

Anche in Italia, a partire soprattutto dal 2010, si è osservata una crescente tendenza a riportare in Italia le produzioni. Secondo lo studio condotto da *Uni-Club MoRe Back-reshoring Research Group*, un consorzio di ricerca che aggrega cinque università (Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena e Reggio Emilia), l'Italia sarebbe seconda solo agli Stati Uniti per numero di aziende rientrate nel paese d'origine dopo aver delocalizzato l'attività all'estero. Tra il 1997 e il 2013 i rientri sono stati 79, pari al 40% dei "dietro-front" registrati a livello europeo (contro il 20% di quelli tedeschi).

Il fenomeno del reshoring: ripartizione per paese di origine e destinazione di delocalizzazione, dati cumulati al 2013

Paese d'origine	Paese estero di delocalizzazione (<i>reshoring</i>)									Totale	
	Cina	Asia (eccetto Cina)	Europa dell'Est e ex URSS	Europa Occidentale	Centro e Sud America	Nord Africa e Medio Oriente	Giappone	Nord America	Oceania		
Europa	Italia	28	12	22	13	1	1		2		79
	Germania	8	6	10	9	5			1		39
	Regno Unito	30	1	3	1			2			37
	Francia	12	3	5	1			2			23
	Paesi Bassi	3		4				1			8
	Estonia	2					1				3
	Norvegia	2									2
	Svizzera	1									1
	Finlandia				1						1
Slovacchia				1						1	
Nord America	Usa	130	22	1	5	11	1	3	1	1	175
	Canada	1									1
Asia	Giappone	2									2
	Corea del Sud	1	1								2
	Taiwan	2									2
TOTALE	222	45	45	31	18	7	3	4	1	376	

Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-Reshoring Research Group



Le delocalizzazioni oggi sono dettate nella maggior parte dei casi dall'esigenza di essere vicini ai mercati di vendita finali

Quello che emerge è che ormai le delocalizzazioni oggi sono dettate nella maggior parte dei casi dall'esigenza di essere vicini ai mercati di vendita finali, mentre tornano in Italia imprese che vedono annullati i vantaggi competitivi dei minori costi del lavoro e delle facilitazioni fiscali dai dazi, dai costi di trasporto e commercializzazione. I tempi e i flussi finanziari delle *supply chain* globali si sono, infatti, rivelati in alcuni casi complessi da gestire, determinando notevoli impatti sui costi logistici ed inefficienze, come i ritardi nelle consegne. I partner locali a volte si sono mostrati inaffidabili. Per quel che riguarda la qualità si è sperimentata sul campo la mancanza di tecnici preparati e lavoratori specializzati.

Il fenomeno del *reshoring* in Italia non ha ancora le proporzioni osservate negli Stati Uniti, dove è favorito dagli incentivi della politica industriale e dal basso costo dell'energia, ma sta sperimentando un trend di crescita.



A differenza di quanto rilevato negli Stati Uniti, però, il rientro delle produzioni in Italia è frutto quasi di un "convincimento spontaneo", più che un fenomeno maturato all'interno di una precisa politica industriale, né la risposta ad un appello di "patriottismo economico".

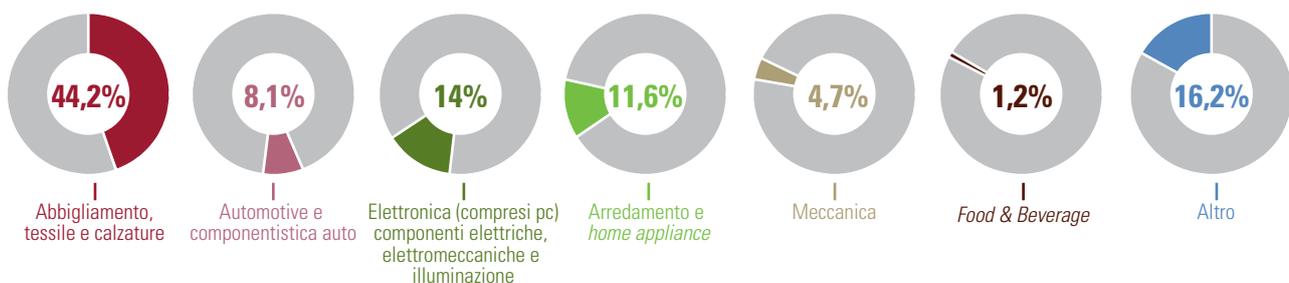
Questo nonostante gli appelli di alcuni rappresentanti del mondo imprenditoriale come lo stesso presidente dei giovani di Confindustria, Marco Gay, che recentemente ha puntato il dito contro "la delocalizzazione di quelle imprese che producono utili ma vanno alla ricerca di manodopera sempre più sottopagata", richiamando i valori dell'etica, del patriottismo e della passione civile e sottolineando l'importanza di mantenere le connessioni tra profitto e territorio che lo genera per non sradicare ricchezze produttive e saperi che hanno fatto la storia di città e dei distretti italiani.

Nei fatti il *reshoring* italiano sembra procedere in ordine casuale e grazie all'iniziativa dei singoli imprenditori, senza sostegni e incentivi di alcun genere al rientro, a differenza degli Stati Uniti in cui sono state compiute delle scelte per rimettere la manifattura al centro degli investimenti, creando le condizioni e un ecosistema favorevole. Il fenomeno sta interessando indistintamente settori come il tessile-abbigliamento, la meccanica, il farmaceutico e settore biomedicale, i trasporti e le aziende di ogni area geografica, sebbene si rilevi una maggiore incidenza nelle produzioni di alta gamma e qualità collegate al brand Made in Italy come *fashion*, abbigliamento e calzaturiero, elettronica, arredamento e *automotive*.



Il fenomeno del *reshoring* in Italia non ha ancora le proporzioni osservate negli Stati Uniti, dove è favorito dagli incentivi della politica industriale e dal basso costo dell'energia, ma sta sperimentando un trend di crescita

Reshoring, composizione per settore merceologico (aziende italiane)



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-Reshoring Research Group

Molto spesso le scelte di *reshoring* di aziende italiane sono legate a fattori *intangibile*. Alcune aziende italiane rilocalizzano anche perché il Made in Italy (inteso come produzione italiana al 100%, cioè realizzata in Italia da forza lavoro locale e con materie prime italiane), soprattutto in settori quali il tessile, il calzaturiero e l'arredamento, è considerato un valore distintivo sempre più richiesto dal mercato dei consumatori finali, soprattutto stranieri.

Fasce di consumatori, soprattutto *affluent*, dichiarano, infatti, di verificare l'origine dei prodotti e di essere disposti a riconoscere un *premium price* ai prodotti a marchio Made in Italy, che continua ad essere in testa alle classifiche di preferenza, in particolare nei prodotti *Fashion and Luxury*.



Nei fatti il *reshoring* italiano sembra procedere in ordine casuale e grazie all'iniziativa dei singoli imprenditori, senza sostegni e incentivi di alcun genere al rientro



L'idea di rilocalizzare le produzioni in alcuni particolari settori è considerata comunque vantaggiosa, perché i maggiori costi di produzione sono più che compensati dai benefici di immagine e di qualità dei prodotti

La distanza tra sedi produttive delocalizzate all'estero e centri di Ricerca & Sviluppo e uffici stile in Italia spesso ostacola la flessibilità delle produzioni e rallenta il *time-to-market* perché non consente di rispondere "in tempo reale" ai cambiamenti di esigenze e gusti della clientela. Pertanto l'idea di rilocalizzare le produzioni in alcuni particolari settori è considerata comunque vantaggiosa, perché i maggiori costi di produzione sono più che compensati dai benefici di immagine e di qualità dei prodotti.

Uno dei *driver* del *reshoring*, dunque, può essere il recupero e la ricerca della qualità certificata. Il *reshoring* di alcune tipologie di aziende italiane conferma di fatto che la via italiana per la competitività è nelle produzioni di fascia alta, sintesi di elementi intangibili e servizi come il design, la Ricerca & Sviluppo, l'innovazione, la velocità di esecuzione e l'elevata qualità.

Questi fattori sono anche espressione del valore delle filiere italiane. Infatti, il *revival* della manifattura riguarda anche la riorganizzazione delle filiere produttive dal momento che la rete di sub-fornitura pesa per l'80% sul valore finale del prodotto. È la struttura di filiera che conferisce qualità e specializzazione alle produzioni italiane.

Per questo il *reshoring* sta interessando anche la catena dei sub-fornitori, con il passaggio dal fornitore estero a quello italiano. Il recupero dell'economia di filiera, grazie alla specializzazione continua, alla flessibilità organizzativa e alla qualità, può rappresentare la risposta italiana per riagganciare il treno della crescita. In questo contesto diventa altrettanto importante la certificazione dell'intera filiera e la promozione di politiche *ad hoc* per favorire questi processi.

Dal *reshoring* alla creazione di nuovi ecosistemi produttivi

Nello scenario post-industriale fortemente connotato dalla progressiva automazione dei processi produttivi si sta assistendo anche ad un altro fenomeno: la terza rivoluzione industriale guidata dall'*internet economy* e dall'economia della conoscenza e dei servizi.

In questo processo sono rilevanti la rete di infrastrutture e la loro integrazione sinergica, *community* professionali coese che condividono un comune *background* culturale, oltre a tutta una serie di altri elementi di contesto, come ad esempio la presenza di università, musei, cinema, scuole internazionali, elementi di *modern lifestyle*, e così via. In sintesi un ecosistema "fertile" per lo sviluppo di nuove competenze ad alto valore aggiunto e l'attrazione dei "talenti".



La via italiana per la competitività è nelle produzioni di fascia alta, sintesi di elementi intangibili e servizi (design, Ricerca & Sviluppo, innovazione, velocità di esecuzione ed elevata qualità)



Mentre le scelte della localizzazione della manifattura e degli stabilimenti produttivi è molto sensibile alle politiche degli incentivi (riduzione della pressione fiscale, semplificazione normativa, burocratica, amministrativa, certezza del diritto, ecc.), questa nuova economia dei servizi e della creatività implica un percorso articolato e complesso per gli elementi di contesto, soprattutto infrastrutturali e culturali, necessari alla creazione dell'ecosistema favorevole alla nascita di questi *hub* di attrazione di servizi e industria.

In Italia, esempi interessanti che vedono la convivenza tra industria e terziario avanzato sono rappresentati da una nuova generazione di distretti, che oggi possiamo chiamare *cluster* produttivi. Si tratta di filiere orizzontali che vedono la compresenza di aziende (che di fatto hanno il presidio della parte a monte e a valle dei processi) insieme ad una pluralità di soggetti coinvolti nella produzione di beni intermedi e/o di conoscenze. Sempre più spesso si creano sul territorio piattaforme produttive dove convivono imprenditoria privata, politiche industriali "leggere" sviluppate da soggetti pubblici che cercano di agevolare processi di recupero di competitività, università e centri di ricerca da cui nascono *spin-off* ad alto contenuto di innovazione.

Si tratta di modelli dove convivono competenze *soft* del terziario (finanza, marketing, ecc.) ma dove si stanno sviluppando anche poli della logistica, reti di imprese che erogano servizi IT, grandi centri di Ricerca & Sviluppo.

In questi casi si può parlare di industria o di terziario?

Probabilmente le etichette non sono utili né sufficienti per comprendere fenomeni non solo economici, ma anche sociali, di più vasto respiro. Se un certo capitalismo italiano mostra segni di stanchezza, esistono sul territorio segnali interessanti di novità che vanno assecondati. È un trend che coinvolge anche sotto il profilo anagrafico una nuova generazione di imprenditori, scienziati, creativi, amministratori pubblici che, sotto lo stimolo culturale della "rete", stanno sperimentando idee come il *co-working* e la collaborazione, che sono il "brodo di coltura" dell'innovazione. Si tratta di ambienti dove ricerca di base e ricerca applicata ritrovano quella prossimità indispensabile per tradurre nuove idee in prodotti innovativi. A ben vedere è il modello della Silicon Valley, opportunamente corretto e adattato al *genius loci* italiano.

L'Italia con la sua tradizione artigianale, con il suo *heritage* culturale ed estetico, ma anche con la sua tradizione di ricerca scientifica (il padre della chimica Giulio Natta, Giuseppe Colombo della Pirelli, Federico Faggin l'inventore del micro processore, ma oggi anche Massimo Banzi l'inventore di Arduino e Fabiola Giannotti del CERN) può ripartire da questi elementi di consapevolezza strategica per rilanciare un'idea di futuro e rispondere alla sfida della globalizzazione?



La terza rivoluzione industriale necessita di infrastrutture e di *community* professionali, oltre a tutta una serie di altri elementi di contesto prevalentemente culturali



In Italia, esempi interessanti che vedono la convivenza tra industria e terziario avanzato sono rappresentati da una nuova generazione di distretti, che oggi possiamo chiamare *cluster* produttivi



02

Reshoring ed economia degli *headquarter*: cosa ne pensano le aziende

I risultati del sondaggio condotto da Ipsos per KPMG

La tendenza al *reshoring* delle attività produttive sembra stia cominciando a interessare diverse aziende di alcuni specifici settori produttivi italiani (in particolare il *fashion & luxury* e l'abbigliamento, il calzaturiero, l'arredamento). Tuttavia in Italia al momento non rappresenta un fenomeno con dimensioni paragonabili a quelle osservate negli Stati Uniti in quanto si tratta, nella maggior parte dei casi, di una scelta "spontanea" di alcuni imprenditori non ancora sostenuta e promossa da Governo e istituzioni attraverso chiare scelte di politica industriale.

Per comprendere qual è la reale percezione delle aziende e cosa pensano davvero gli imprenditori italiani rispetto alle scelte di localizzazione degli impianti produttivi e dei centri direzionali, KPMG ha ingaggiato Ipsos, istituto specializzato nelle ricerche di mercato *survey based*, per la realizzazione di una serie di interviste a *top manager* (amministratori delegati, COO, CFO, direttori di produzione e responsabili della comunicazione) di aziende attive in Italia nel comparto industriale.

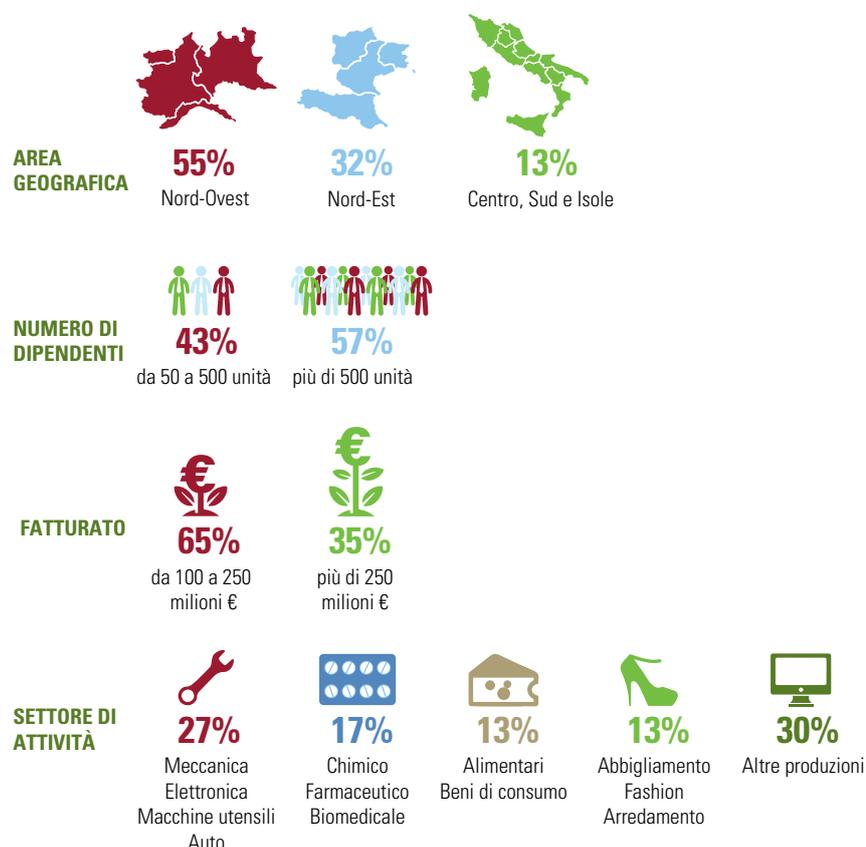


La metodologia e il campione

Nei mesi di marzo e aprile 2015 i ricercatori di Ipsos hanno realizzato per conto di KPMG 65 interviste telefoniche quali-quantitative della durata di circa 30 minuti ai rappresentanti di aziende operanti in Italia, distribuite prevalentemente al Nord (55% a Nord-Ovest e 32% a Nord-Est, solo 13% nel Centro, Sud e Isole).

Il campione è costituito prevalentemente da aziende di medie dimensioni. Il 65% delle aziende intervistate ha un fatturato compreso tra i 100 e i 250 milioni di Euro, il restante 35% ha un fatturato superiore ai 250 milioni di Euro. Il 43% ha un numero di dipendenti compreso tra le 50 e le 500 unità e il 57% ha un numero di dipendenti superiore alle 500 unità. Il 27% delle aziende del campione appartiene all'*Industrial Market* (che include la meccanica, l'elettronica, il settore automobilistico e quello delle macchine utensili), il 17% a quello chimico/farmaceutico/biomedicale, il 26% al *Consumer goods* (alimentare e beni di largo consumo, abbigliamento, calzaturiero, *fashion* e arredamento), mentre nel restante 30% sono comprese aziende appartenenti ad altri settori (quali ad esempio telecomunicazioni, media, IT, software e servizi).

Composizione del campione





Il Made in Italy rappresenta un marchio ancora molto forte e riconoscibile, un patrimonio immateriale condiviso dal tessuto imprenditoriale italiano che sconta un importante squilibrio

Il valore del Made in Italy e le produzioni in Italia

Per le aziende intervistate Made in Italy è un concetto prevalentemente qualitativo, che prescinde dall'effettiva localizzazione in Italia della produzione e delle sedi (centri direzionali, sede legale/fiscale, ecc.).

Sebbene il valore evocativo dell'Italia, delle sue tradizioni e delle sue produzioni rappresenti un valore aggiunto in termini di immagine e reputazione, produrre in Italia per la gran parte delle imprese attualmente significa fare i conti soprattutto con:

- istituzioni ritenute poco lungimiranti e poco interessate alle reali necessità delle aziende, e, dunque, poco credibili rispetto alle promesse fatte al mondo imprenditoriale
- infrastrutture insufficienti e inadeguate alle esigenze delle imprese
- filiere che nel corso degli anni hanno perso la rilevanza ed il senso che avevano in passato (soprattutto per i grandi gruppi industriali a seguito dei diffusi fenomeni di *off-shoring*)
- un complesso sistema normativo e fiscale che ingessa relazioni e produzioni, appesantendo i budget aziendali.

Il Made in Italy rappresenta un marchio ancora molto forte e riconoscibile, un patrimonio immateriale condiviso dal tessuto imprenditoriale italiano che sconta, però, un importante squilibrio: la sua valorizzazione e tutela è completamente affidata alla responsabilità delle singole imprese e degli imprenditori, mentre le istituzioni e la classe dirigente politica tendono a ridurne inconsapevolmente le potenzialità e a creare barriere ed ostacoli per il suo sviluppo, per la mancanza di una visione di lungo termine nella promozione del brand Made in Italy e per una serie di intralci burocratici e normativi che "affaticano" il sistema.

Ne consegue che una parte delle imprese italiane, per poter essere competitive in un contesto globale e allo stesso tempo proteggere il valore aggiunto del Made in Italy, continua a mantenere all'estero la parte più *hard* dei processi produttivi, quale ad esempio la produzione in senso stretto, trattenendo in Italia le funzioni su cui si fonda davvero il valore del Made in Italy (la prototipazione, il design, il marketing, la Ricerca & Sviluppo, il controllo qualità, ecc.).

Qualità, eccellenza, ingegno, tradizione, innovazione, Ricerca & Sviluppo, creatività e design sono i principali tratti distintivi del Made in Italy per circa la metà degli intervistati.



"I prodotti di aziende italiane di successo in tutto il mondo sono sintesi di ricerca, tradizione e creatività, sinonimi di qualità, innovazione e unicità"

L'"italianità" (citata da un terzo delle aziende intervistate), frutto di fattori *intangibile* ed insita nella tipologia di produzione e nei *brand* domestici, è considerata il vero fattore chiave del Made in Italy ed è ritenuta più importante della localizzazione in Italia degli stabilimenti produttivi (citata dal 25% del campione).



Per la sua azienda Made in Italy è... (risposta spontanea)

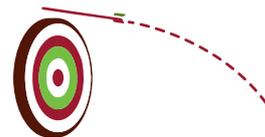


Base: totale aziende

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

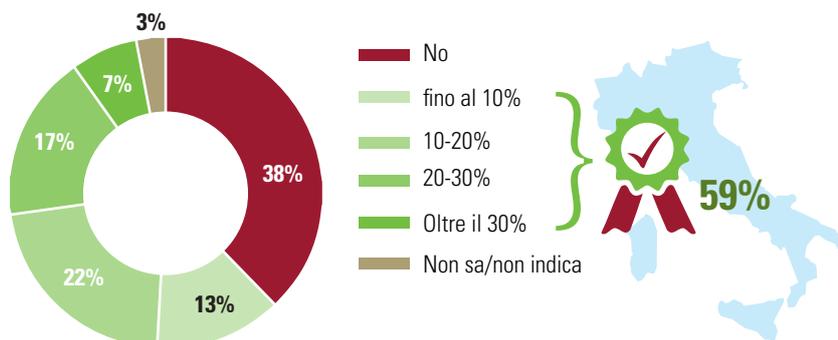
Per gran parte del campione (59%) il valore aggiunto percepito del Made in Italy giustifica la richiesta di un *premium price*, che, in media, dovrebbe aggirarsi intorno al 20%. Tuttavia una buona quota di aziende intervistate (38%) dichiara che il Made in Italy non costituisce un fattore determinante per il riconoscimento di un *mark-up* sul prezzo finale di vendita.

Questa evidenza è in linea con il fatto che oltre un terzo delle aziende del campione, tra cui anche quelle imprese la cui proprietà è italiana, dichiara di non essere capace di sfruttare in termini di marketing e comunicazione il fatto che le produzioni siano al 100% realizzate in Italia.



Oltre un terzo delle aziende del campione dichiara di non essere in grado di sfruttare in termini di marketing e comunicazione le produzioni al 100% Made in Italy

Per la sua azienda il valore aggiunto percepito del Made in Italy giustifica un *premium price*? In che misura?



Base: totale aziende

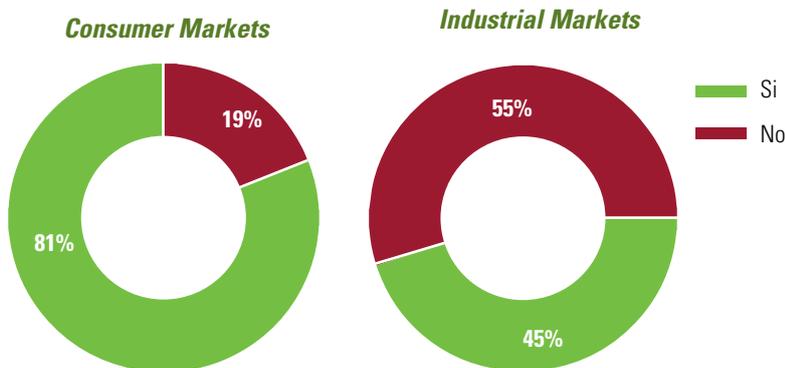
Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate



“Esiste una correlazione percettiva tra il valore aggiunto del Made in Italy e la capacità di comunicarlo”

La capacità di riconoscere e attribuire un *premium price* al valore aggiunto percepito del Made in Italy sale all’81% per le aziende del settore *Consumer Markets* (*food & beverage, fashion & luxury, arredamento, abbigliamento, calzature*), quelle cioè che hanno un contatto diretto con i consumatori finali e/o che possono contare su un forte *brand*, e diminuisce, invece, al 45% per le aziende dell’*Industrial Markets* (*meccanica, macchinari, auto, elettronica, chimica, farmaceutica, altre produzioni industriali e prevalentemente del comparto B2B*). Questo dimostra che la correlazione percettiva del valore aggiunto del Made in Italy cresce all’aumentare della capacità di settori e aziende nel saperlo comunicare e farselo riconoscere dal mercato attraverso un prezzo di vendita finale superiore.

Per la sua azienda il valore aggiunto percepito del Made in Italy giustifica un *premium price*?



N.B. *Consumer Markets*: *food & beverage, fashion & luxury, arredamento, abbigliamento, calzature*; *Industrial Markets*: *meccanica, macchinari, auto, elettronica, chimica, farmaceutica, altre produzioni industriali*

Base: totale aziende

Fonte: *elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate*

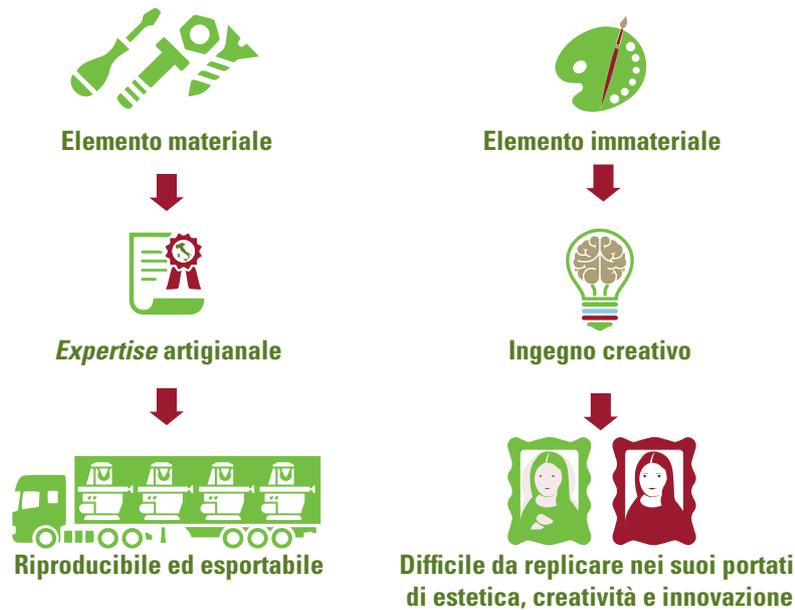
L’essenza del Made in Italy si compone, dunque, di due aspetti complementari:

- l’elemento materiale, rappresentato dall’*expertise artigianale*, connesso alla qualità e all’eccellenza tecnica ed ingegneristica, il “saper fare”, il *know-how* che, mediante opportuni investimenti in formazione delle risorse umane, può essere esportato e riprodotto anche all’estero



- l'elemento immateriale, rappresentato dall'ingegno creativo e connesso all'unicità del prodotto, al design e al gusto estetico; un "modo di essere e di pensare" che è il risultato di un *back-ground* storico, culturale e ambientale, di tradizioni e *lifestyle* tipicamente italiani che, invece, è difficile replicare al di fuori del territorio italiano nelle sue componenti fondamentali di estetica, creatività ed innovazione.

L'essenza del Made in Italy è costituita da:



Occorre sottolineare, però, che se è vero che la componente immateriale è difficile da "esportare", allo stesso tempo, in quanto intangibile, è anche altrettanto difficile da proteggere.

Secondo le aziende intervistate, dunque, il valore reputazionale del Made in Italy, che si identifica nell'eccellenza produttiva, il design, la creatività, la cura e l'unicità estetica dei prodotti, è spesso minato da alcuni tratti negativi del sistema Paese (complessità normativa, burocratica e amministrativa, corruzione e scarse prospettive di crescita interna), che nell'attuale contesto di crisi ed incertezza rischiano di prevalere sui fattori distintivi delle produzioni italiane e vanificando gli sforzi di aziende e imprenditori.



L'elemento immateriale del Made in Italy, rappresentato da design e unicità del prodotto, è difficile da replicare fuori dal territorio italiano



La qualità, l'immagine, la reputazione e la rete di relazioni con le filiere produttive sono i principali punti di forza alla base della scelta di mantenere i siti produttivi in Italia

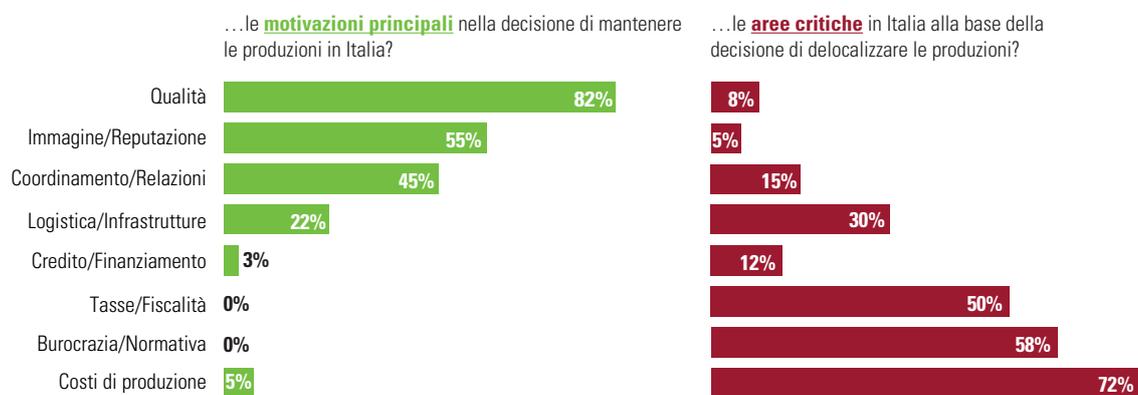
Le scelte di localizzazione

L'80% delle aziende intervistate ha adottato strategie di delocalizzazione di parte delle funzioni produttive. La vicinanza ai mercati di sbocco e i minori costi di produzione (lavoro ed energia *in primis*, è infatti molto sentita per il campione intervistato la mancanza di una politica energetica che favorisca le aziende) sono, nella maggior parte dei casi, i *driver* principali per questa scelta.

Secondo il campione intervistato, in generale e cioè a prescindere dalle effettive scelte di localizzazione dei fattori produttivi, la qualità, l'immagine, la reputazione e la rete di relazioni con le filiere produttive sono i principali punti di forza connessi con la decisione di mantenere i siti produttivi in Italia, mentre i costi di produzione, la burocrazia e l'ipertrofia normativa rappresentano le maggiori aree critiche alla base delle scelte di delocalizzare le produzioni.

È interessante notare come per la logistica e le infrastrutture sia stata registrata una simile frequenza nelle risposte fornite dal campione sia come punto di forza e sia come criticità. Questa evidenza è in parte spiegabile considerando la prospettiva di aziende che producono per il mercato domestico o per il mercato estero.

A prescindere dalla specifica esperienza della Sua azienda, tra le seguenti quali sono secondo Lei...



Base: totale aziende

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

Nel campione di aziende osservato le funzioni che sono più frequentemente mantenute in Italia sono la finanza, la prototipazione, il design, il marketing e la Ricerca & Sviluppo.

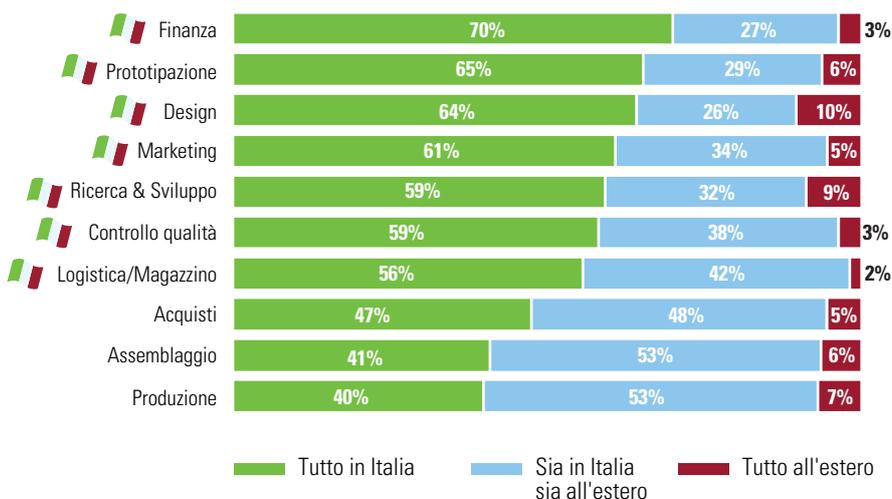


Si può affermare, pertanto, che le aziende italiane trattengono in Italia le funzioni che contribuiscono a creare il valore aggiunto del Made in Italy (in particolare la ricerca e sviluppo, il design, la prototipazione, il controllo qualità) e quelle che consentono loro di stabilire un contatto diretto con la clientela finale (come ad esempio il marketing e la comunicazione) per comprenderne i bisogni e le preferenze.



“Fattori quali l’innovazione, la tecnologia, le licenze e i brevetti sono elementi distintivi nella produzione dei farmaci, pertanto, è importante che gli stabilimenti produttivi siano geograficamente connessi ai centri di Ricerca & Sviluppo. Il trasferimento all’estero delle produzioni determina il rischio di perdita di know-how produttivo” (Angelini, Farmaceutica)

La produzione avviene tutta in Italia o alcune funzioni sono state delocalizzate?



Base: aziende che possiedono ciascuna funzione

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

In sintesi, l’80% delle aziende intervistate dichiara di avere funzioni produttive, sia in Italia sia all’estero, sebbene per queste aziende la quota di produzione che viene delocalizzata sia, in media, inferiore al 50% del totale. Anche tra le aziende la cui proprietà è interamente italiana, due su tre hanno delocalizzato in media un terzo della produzione.

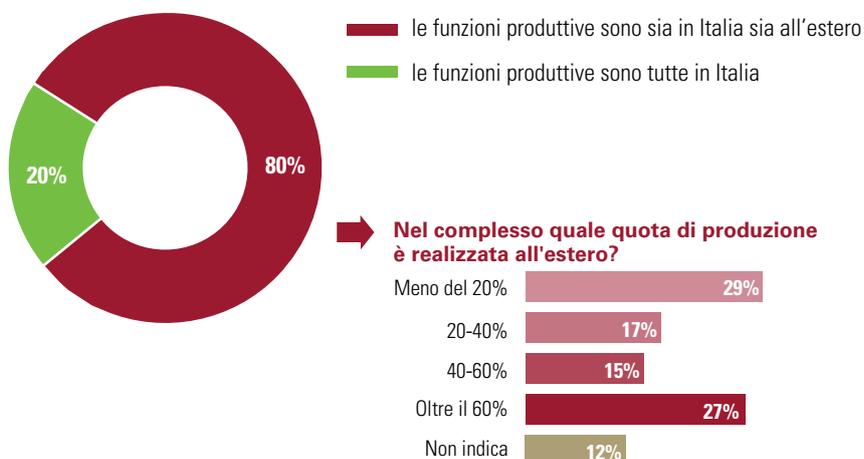
Invece, le aziende che mantengono tutte le funzioni produttive in Italia (solo il 20% del campione) dichiarano di non avere intenzione di delocalizzare la produzione nemmeno nel prossimo futuro.

Si segnala che nessuna delle aziende intervistate dichiara di avere delocalizzato tutte le funzioni produttive.



Nessuna delle aziende intervistate dichiara di avere delocalizzato tutte le funzioni produttive

La produzione avviene tutta in Italia o alcune funzioni sono state delocalizzate?



Base: totale aziende

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

Tra le motivazioni principali per cui le aziende attive in Italia hanno deciso di trattenere nel nostro Paese tutta o parte della produzione c'è chiaramente la qualità ed in particolare il livello di competenza e specializzazione dei lavoratori. Da una ricerca condotta da Ipsos per la Camera di Commercio di Roma, l'80% dei manager stranieri stabilitisi in Italia si stupiva della dedizione e della qualità del coinvolgimento dei lavoratori italiani nella produzione, una caratteristica meno percepita nelle aziende all'estero. Mettere maggiormente in luce questo aspetto aiuterebbe a sviluppare le cosiddette produzioni di nicchia e in piccola serie, tipologie produttive adatte al nostro Paese secondo l'87% degli stranieri in Italia.

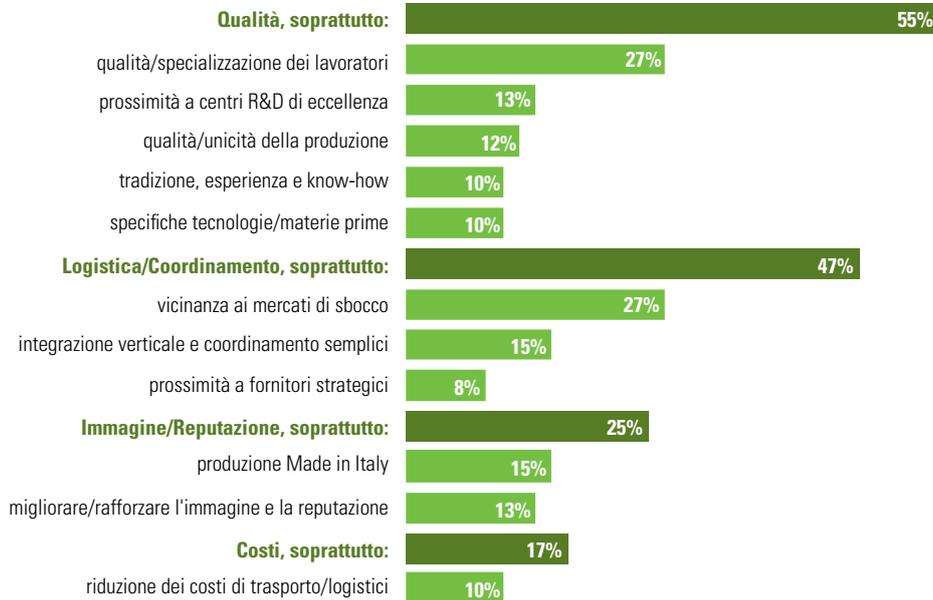


**“L'incidenza del costo della manodopera per la produzione dei farmaci sul prezzo finale di questa categoria di prodotti è talmente modesto che i progetti di delocalizzazione produttiva non hanno alcuna convenienza economica e, dunque, alcun senso strategico”
(Angelini, Farmaceutica)**

È particolarmente interessante sottolineare, tuttavia, che la qualità non è il *driver* principale per le aziende che hanno mantenuto in Italia tutta la produzione. Per queste aziende sono state più determinanti le considerazioni e le valutazioni effettuate in termini di logistica e coordinamento della filiera (vicinanza a fornitori strategici e integrazione verticale). Invece, le ricadute di immagine e reputazione non sembrano dei fattori particolarmente determinanti nelle scelte di localizzazione delle produzioni. Per molti imprenditori intervistati, il *reshoring* non è un fenomeno di tendenza e di moda che va cavalcato a tutti i costi. Le motivazioni alla base di queste scelte rimangono sempre molto oggettive e razionali.



Quali sono le principali motivazioni per cui la Sua azienda ha deciso di non delocalizzare tutta o parte della produzione? (risposta spontanea)



Base: aziende che hanno mantenuto in Italia almeno una funzione

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

Sempre la logistica è tra i principali *driver* delle scelte di delocalizzazione. La logistica e il coordinamento della filiera è una motivazione spesso anche sensibilmente più importante dei costi della manodopera e delle materie prime. Questa è la risposta fornita soprattutto da quelle aziende che hanno spostato la produzione all'estero per essere più vicine ai mercati di sbocco. In questi casi la delocalizzazione assume un'accezione positiva in quanto è da leggere come una scelta efficiente per spostare i fattori produttivi laddove i prodotti saranno venduti.

Nelle strategie di *off-shoring* contano relativamente poco l'immagine e la reputazione e ancora meno gli aspetti finanziari e fiscali. Le scelte di delocalizzazione non sono e non dovrebbero essere, infatti, funzionali alla tassazione.



**“Abbiamo delocalizzato in Cina uno stabilimento di macchinari che realizzano prodotti destinati alla distribuzione sul mercato cinese, riducendo, in questo modo, i costi di trasporto che sono rilevanti”
(Angelini, Farmaceutica)**



Quali sono le principali motivazioni per cui la Sua azienda ha deciso di delocalizzare tutta o parte della produzione? (risposta spontanea)

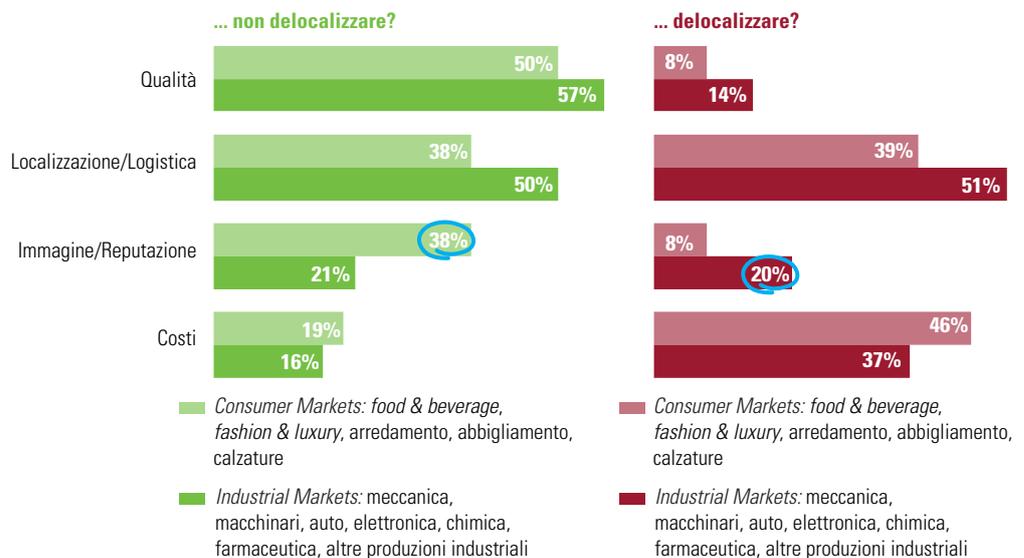


Base: aziende che hanno delocalizzato almeno una funzione

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

Anche restringendo il campo di analisi alle sole aziende del campione appartenenti al settore *Consumer & Industrial Markets* è possibile osservare come la logistica e il coordinamento della filiera continuano ad essere motivazioni forti a supporto sia della decisione di delocalizzare sia quando si decide di mantenere in Italia le attività produttive, perché si tratta di un fattore alla base di una scelta razionale. Mentre è chiaro che l'immagine e le ricadute reputazionali abbiano un maggior peso per le aziende dei settori *Consumer* rispetto a quelle dei settori *Industrial* nelle scelte di mantenere in Italia le produzioni.

Quali sono le principali motivazioni per cui la Sua azienda ha deciso di...



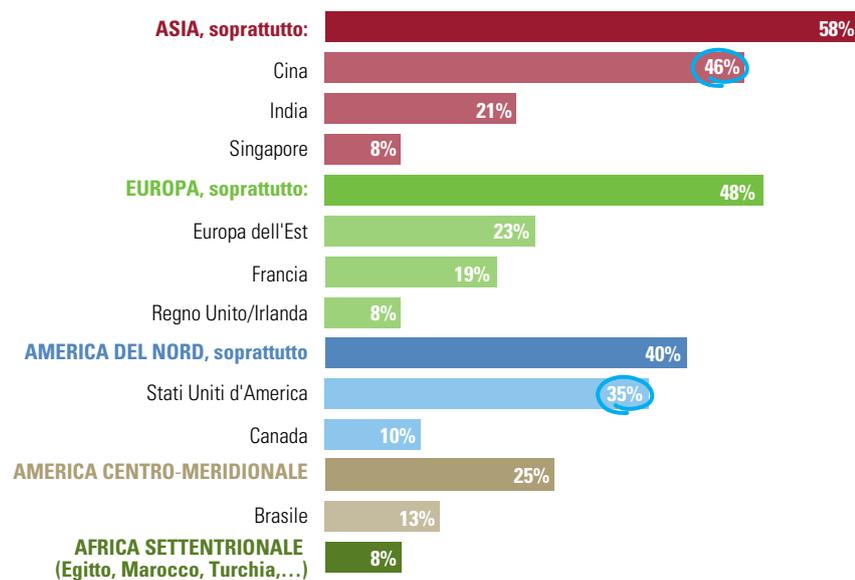
Base: aziende che hanno mantenuto in Italia vs. aziende che hanno delocalizzato almeno una funzione

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate



Come prevedibile, le aree geografiche in cui le attività produttive sono state spostate con maggiore frequenza sono quelle con un più basso costo della manodopera: l'Asia (soprattutto la Cina), l'Europa (in particolare l'Europa dell'Est) e l'America Centro Meridionale. Sorprende l'elevata incidenza relativa agli Stati Uniti d'America (35%) e quella bassa in riferimento all'Africa Settentrionale (8%). Una spiegazione potrebbe essere connessa con l'esigenza delle imprese di mantenere e rispettare comunque standard qualitativi coerenti e adeguati.

In quali paesi la Sua azienda ha delocalizzato l'attività produttiva? (risposta spontanea)



Base: aziende che hanno delocalizzato almeno una funzione

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

In sintesi, è possibile affermare che la delocalizzazione dei comparti e dei processi meramente produttivi, nonostante in tempi recenti si stia assistendo ad una sensibile riduzione dei vantaggi economici che in passato hanno facilitato i flussi di *off-shoring*, è considerata ancora un'opportunità importante per mantenere in salute le aziende che con i loro prodotti esprimono il valore aggiunto del Made in Italy. Secondo le aziende del campione, poiché l'essenza del Made in Italy attiene più alla sfera dell'*intangibile* (immagine, design, creatività, innovazione) una scelta strategica percorribile per continuare ad essere competitivi e proteggere il Made in Italy è quella di mantenere in Italia gli *headquarter*, lo sviluppo del design di prodotto e i processi di coordinamento produttivo e controllo qualità.



La delocalizzazione dei comparti e dei processi meramente produttivi è considerata ancora un'opportunità importante per mantenere in salute le aziende che esprimono il valore aggiunto del Made in Italy

La mancanza di supporto al Made in Italy da parte delle istituzioni e del sistema Paese sta contribuendo inconsapevolmente all'indebolimento del suo patrimonio:

- attraverso un processo di svuotamento: il marchio Made in Italy, senza meccanismi di salvaguardia degli standard, è spesso sfruttato e letteralmente "svuotato" in assenza di sistemi di controllo e certificazione
- attraverso un processo di dispersione: il flusso di delocalizzazione degli anni passati, con la perdita della staffetta delle competenze, sta generando un effetto boomerang con ricadute negative in termini occupazionali e di *know-how*.

Il reshoring

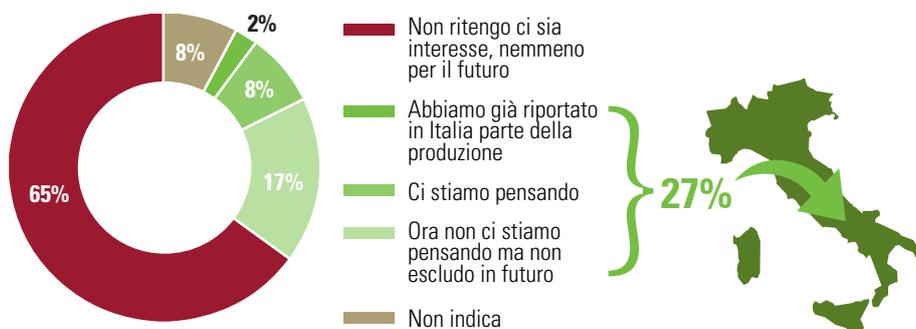


Oltre un quarto del campione intervistato non esclude l'opzione di riportare in Italia le produzioni a patto che le istituzioni si dimostrino all'altezza del compito a cui sono chiamate

Il rientro delle produzioni in Italia appare oggi una possibilità remota per la maggior parte degli imprenditori, perché i nodi da sciogliere, soprattutto legati all'assetto politico-istituzionale del nostro Paese, sono tanti. Non per questo non vi è apertura da parte delle aziende. Oltre un quarto del campione intervistato non esclude, infatti, questa opportunità, a patto che le istituzioni si dimostrino all'altezza del compito a cui sono chiamate: fornire chiare linee guida (indirizzo economico e politica industriale) e strumenti di supporto e di tutela alle aziende (contributi, finanziamenti e una burocrazia più snella), in un quadro socio-culturale legato alla trasparenza e alla correttezza di tutti gli attori del sistema.

Attualmente la possibilità di rientrare in Italia è presa in considerazione solo dal 27% delle aziende intervistate (il 2% ha già riportato in Italia le produzioni, l'8% sta valutando questa opzione e il 17% è possibilista), mentre il 65% dichiara di non essere affatto interessato nemmeno nel futuro. Una discreta quota del campione (8%) non si sbilancia.

La Sua azienda ha riportato/sta pensando di riportare in Italia la produzione o parte di essa?



Base: aziende che hanno delocalizzato almeno una funzione

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate



Attualmente la possibilità di riportare in Italia le produzioni è valutata dalle aziende, sia in ottica di reputazione sia in chiave puramente operativa ed economica. Dal primo punto di vista è una strada percorribile soprattutto per le aziende con un forte *brand* che otterrebbero vantaggi sul piano della comunicazione e del marketing e per le importanti ricadute anche in termini di supporto occupazionale, sociale e territoriale.

In ottica puramente economica è chiaro che è una strada “in salita”, vista la complessità normativa e fiscale, il costo del lavoro e delle materie prime, in particolare dell’energia e, pertanto, tendenzialmente non è presa in considerazione da aziende/settori cui il mercato non riconosce il valore aggiunto di un marchio forte e riconoscibile e che utilizzano materie prime e competenze presenti all’estero anche per l’indebolimento della filiera produttiva.

Nel complesso è considerato un percorso difficile se si vuole mantenere un prezzo di vendita competitivo.



Il reshoring, nel complesso, è considerato un percorso difficile se si vuole mantenere un prezzo di vendita competitivo

Secondo considerazioni più specifiche il *reshoring* è:

**DA CONSIDERARE
PER AZIENDE CON FORTE BRAND**

(*fashion & luxury, design,
food & beverage,
chimico/farmaceutico*)



anche per la **qualità della manodopera** italiana specializzata e la sua **attitudine creativa**

**DA NON CONSIDERARE
PER AZIENDE SENZA BRAND**

(*meccanica/macchinari,
abbigliamento/tessile*)



anche per l'**indebolimento della filiera produttiva**

La possibilità di utilizzare la rifocalizzazione sull’Italia come elemento di comunicazione del prodotto e di reputazione per l’azienda, la qualità e il valore aggiunto della manodopera domestica, nonché le relazioni con i lavoratori e le maestranze italiane e la migliore comunicazione e collaborazione con fornitori locali di fiducia e comprovata qualità, rappresentano le principali leve che potrebbero indurre alcune aziende a riportare in Italia le produzioni. Mentre sembra che le pressioni mediatiche e sociali non costituiscano dei *booster* altrettanto rilevanti.

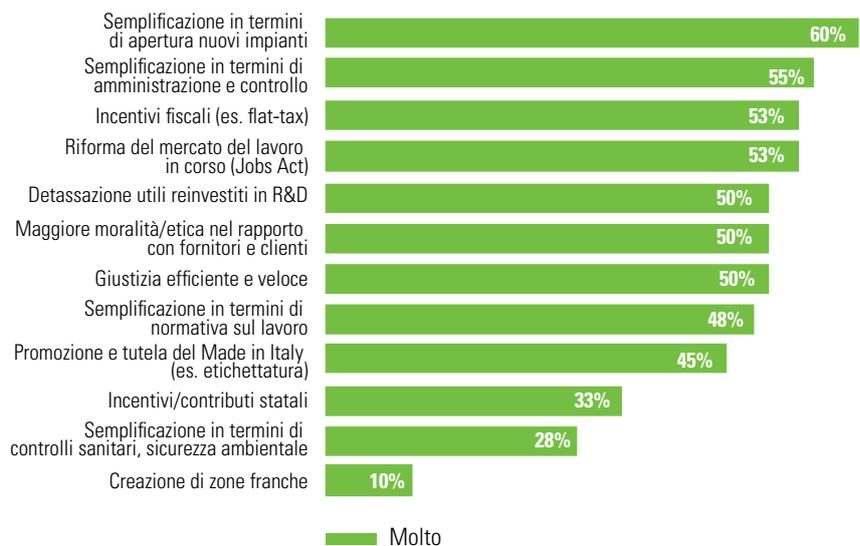


“L’elemento di comunicazione del prodotto e di reputazione per l’azienda, la qualità e il valore aggiunto della manodopera domestica sono le principali leve per riportare in Italia alcune produzioni”

**Secondo Lei, in che misura i seguenti elementi potrebbero indurre a riportare le produzioni in Italia?****Base: totale aziende***Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate*

I principali interventi a sostegno del reshoring sono afferenti la sfera delle scelte politiche e di contesto

I principali interventi a sostegno del *reshoring* sono afferenti la sfera delle scelte politiche e di contesto: la semplificazione della burocrazia per l'apertura di nuovi impianti, della normativa sul lavoro e dei processi di amministrazione e controllo, gli incentivi fiscali (come ad esempio la *flat-tax*), la detassazione degli utili reinvestiti in Ricerca & Sviluppo, ma anche la maggiore moralità ed etica nel rapporto con clienti e fornitori italiani.

Secondo Lei, in che misura le seguenti iniziative potrebbero indurre a riportare le produzioni in Italia?**Base: totale aziende***Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate*

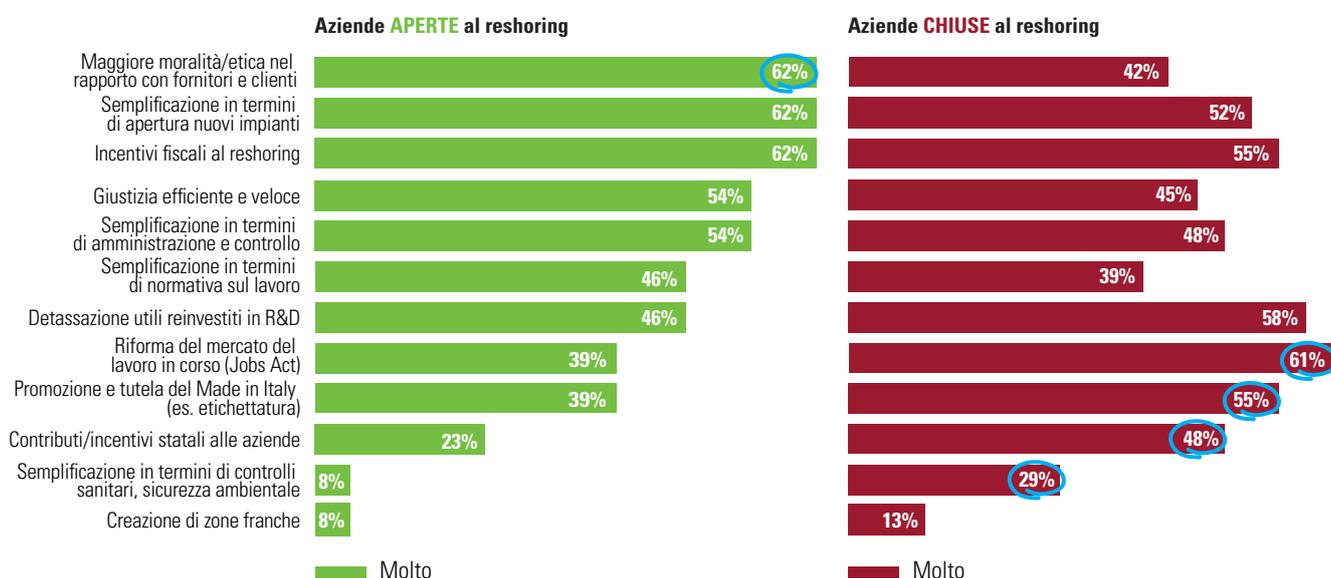


Più in dettaglio, per le aziende intervistate che stanno prendendo realmente in considerazione la possibilità di riportare le produzioni in Italia contano maggiormente fattori quali l'affidabilità dei fornitori e dei clienti italiani, la semplificazione per l'apertura di nuovi impianti, gli incentivi fiscali al *reshoring*, mentre per quelle che non stanno effettivamente valutando questa opzione sarebbero più rilevanti iniziative quali l'attuale riforma del mercato del lavoro, la tutela e la promozione del Made in Italy attraverso certificazioni ed etichettatura di origine e i contributi/incentivi statali alle aziende.



“Per chi sta valutando il rientro in Italia contano l'affidabilità dei fornitori e dei clienti italiani, le relazioni con i lavoratori e le maestranze locali e gli eventuali incentivi fiscali”

Secondo Lei, in che misura le seguenti iniziative potrebbero indurre a riportare le produzioni in Italia?



Base: totale aziende (aziende che non escludono vs. quelle che escludono a priori la possibilità di riportare le produzioni in Italia in futuro)

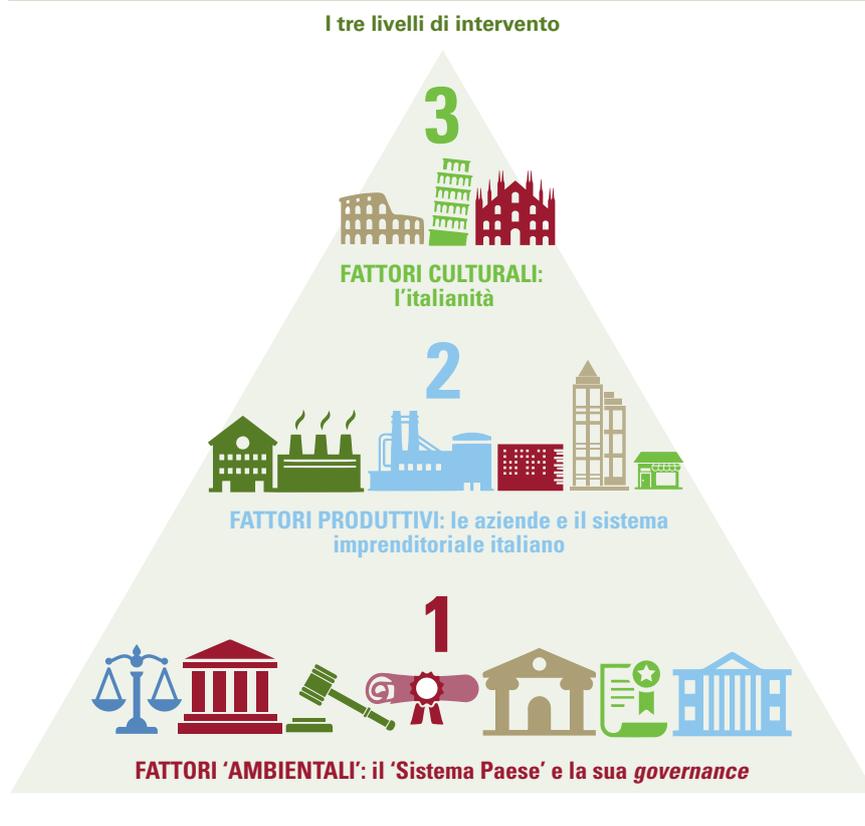
Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

Appare, dunque, chiaro che strategie politiche di promozione del *reshoring* in Italia possano generare due percorsi con esiti completamente diversi:

- uno in grado di attivare un circolo “rigenerativo” virtuoso attraverso la creazione di un tessuto infrastrutturale solido e affidabile, che stimoli scelte strategiche di lungo periodo con un *appeal* soprattutto su aziende solide che intendono davvero centrare e riportare il baricentro delle proprie attività in Italia in ottica di crescita e anche di internazionalizzazione attraverso un rafforzamento alla radice
- l'altro che, invece, rischia di innescare un circolo “degenerativo” vizioso consistente nell'offerta di incentivi e di contributi economici volti a sollecitare risposte “immediate” e scelte di impresa di breve periodo che attirerebbe soprattutto aziende più deboli e in crisi alla ricerca di espedienti e sussidi con il solo obiettivo di superare i momenti di difficoltà, indebolendo, però, il tessuto imprenditoriale italiano.



Pertanto, per evitare dannosi circoli viziosi generati dagli incentivi “a pioggia” è molto importante la selettività nelle scelte di politica industriale.



Per evitare dannosi circoli viziosi generati dagli incentivi “a pioggia” è molto importante la selettività nelle scelte di politica industriale

L'impegno nella valorizzazione del Made in Italy, secondo le aziende intervistate, deve accompagnarsi ad un cambio di passo prima di tutto di ordine politico:

- legge contro la corruzione
- riforma della giustizia
- stabilità e credibilità dell'azione politica.

La politica e le istituzioni devono rendersi consapevoli del fatto che i loro comportamenti incidono direttamente sull'immagine dell'Italia nel mondo. Il tema dell'etica e della responsabilità della classe politica e dirigente (e a cascata di tutti i soggetti operanti nel mercato) è cruciale.

A livello di aziende e fattori produttivi è necessario, inoltre, che si renda riconoscibile un impegno nel sostegno alle imprese su diversi piani: sia dell'indirizzo politico generale sia della semplificazione normativa e dell'alleggerimento fiscale sia dal punto di vista infrastrutturale.



È fondamentale, altresì, la valorizzazione della filiera e delle reti di impresa, tutelando i distretti di eccellenza, incentivando la cooperazione tra imprese e tra imprese e centri di ricerca per puntare all'eccellenza.

Dal punto di vista culturale occorre sostenere tutte le dimensioni legate alla diffusione di cultura produttiva e la conservazione di un *know-how* unico al mondo, incentivando la formazione e la Ricerca & Sviluppo. La tradizione di eccellenza italiana va valorizzata in un contesto che favorisca il rispetto reciproco e la crescita di aziende e lavoratori secondo il principio della meritocrazia.

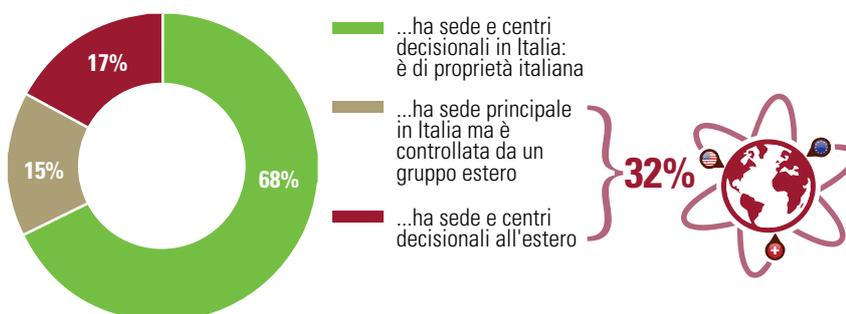


“Si mantengono le aziende medio-piccole, ma le infrastrutture industriali, quelle che servono alla nostra produzione, si stanno perdendo”

La localizzazione degli *headquarter*

Il 68% delle aziende intervistate ha sede legale e fiscale e centro decisionale in Italia. Invece, per i gruppi di matrice prevalentemente svizzera, statunitense e dell'Europa del Nord, il 15% ha sede principale in Italia (ma è controllata da un gruppo estero) ed il 17% ha gli *headquarter* all'estero.

La Sua azienda...



Base: totale aziende

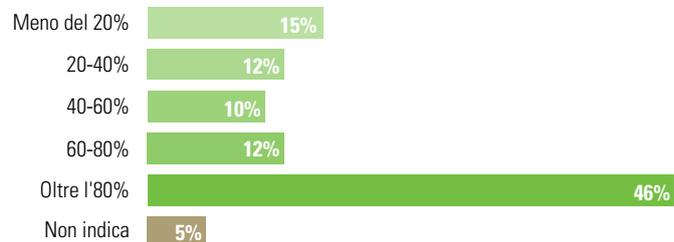
Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

Di queste solo il 5% ha spostato la sede (si tratta soprattutto di aziende di proprietà straniera) e solo l'1% dichiara di avere l'intenzione di farlo.

La localizzazione delle sedi e dei centri decisionali delle aziende è un aspetto rilevante almeno quanto le sedi produttive anche per l'indotto generato soprattutto in termini di servizi. Infatti, circa la metà del campione intervistato (46%) dichiara che l'*headquarter* di *region* definisce e acquista oltre l'80% di servizi di consulenza e altri servizi del terziario avanzato. Si può affermare che in media, circa i due terzi dei servizi di cui usufruiscono le aziende sono stabiliti dagli *headquarter*.



In che misura i servizi di consulenza e del terziario “avanzato” vengono stabiliti e acquistati dall’*headquarter* di region (responsabile dell’intera macro-area) e non a livello locale?



Base: totale aziende

Fonte: elaborazione Ipsos su risposte fornite dal campione di aziende intervistate

Anche rispetto alla geografia degli *headquarter*, secondo la gran parte degli imprenditori intervistati lo spostamento del quartier generale fuori dai confini italiani è un’operazione che si fonda prevalentemente su valutazioni di ordine economico e fiscale, ma anche sulla convinzione che i tratti positivi dell’italianità prescindano dalla precisa localizzazione e attengano piuttosto alle caratteristiche qualitative del prodotto.

Le aziende con sedi e centro direzionale delocalizzato, alla stregua delle aziende che hanno scelto di non spostare i propri *headquarter*, avanzano richieste specifiche alla classe politica e agli organi di governo: snellimento burocratico e riduzione degli oneri fiscali.

Le istituzioni dovranno dare risposte concrete e incisive su questi aspetti, non tanto per facilitare un futuro rientro delle sedi in Italia, quanto più per motivare la permanenza in Italia di coloro che ad oggi non hanno spostato gli *headquarter*.

“

La localizzazione degli *headquarter* è un aspetto rilevante anche per l’indotto generato soprattutto in termini di servizi

”





Intervista a Bob Kunze-Concewitz

CEO, GRUPPO CAMPARI



D. In un'economia della percezione dove contano molto gli elementi *intangibile* e l'immagine che definizione darebbe Lei di *Made in Italy*?



Per molti dei nostri prodotti l'origine territoriale è un fattore distintivo imprescindibile che attribuisce un valore aggiunto

R. In Campari più che il *Made in Italy*, inteso come produzione in Italia al 100%, conta molto la "territorialità" dei prodotti come fattore distintivo per chiedere al mercato un *premium price*. Per molti dei nostri prodotti, infatti, l'origine territoriale è un fattore distintivo imprescindibile che attribuisce un valore aggiunto. Si pensi, solo per citare alcuni esempi, al bourbon Wild Turkey, vera icona americana, prodotto in Kentucky secondo l'autentica tradizione artigianale, allo Scotch Glen Grant, a Forty Creek, pluri-premiato whisky canadese di fascia premium, a Appleton Estate, un rum che ha origine nella più antica piantagione di canna da zucchero della Giamaica, a Espolon, una tequila ricavata artigianalmente dall'agave blu, che attraverso il processo produttivo e le etichette celebra la storia, la cultura e i simboli del Messico. Il mercato, anche grazie ad una efficace strategia di comunicazione evocativa di qualità, raffinatezza e stile, riconosce questo valore ed è disposto a pagare un *premium price* per questi prodotti.

E poi ci sono quei prodotti che evocano un gusto ed un *appeal* prettamente italiano, come Aperol, Campari, Averna o Cinzano, la cui gamma di spumanti deve necessariamente essere prodotta nella zona di denominazione.



D. Nel corso degli ultimi dieci anni la Campari ha intrapreso strategie di delocalizzazione della produzione? Quali sono state le principali valutazioni che hanno favorito la delocalizzazione/ non delocalizzazione? Si tratta prevalentemente di motivazioni economiche o di elementi di percezione socio-economica e istituzionale? Nell'esperienza di un gruppo *multibrand* e multinazionale ma fortemente radicato sul territorio italiano come Campari, come si trova la sintesi tra queste due anime *global* e *local*?



R. Le strategie di localizzazione della produzione di Campari si basano sui fondamentali economici e non su percezioni di carattere sociale/istituzionale, tanto meno si adeguano a fenomeni di “tendenza”. Questo è stato anche il *driver* delle operazioni M&A degli ultimi dieci anni. Gli obiettivi delle acquisizioni sono stati la crescita e l’ingresso in nuovi mercati, anche molto diversi e geograficamente molto distanti, a fronte di una prospettiva di consumo di alcolici in flessione in Italia e di un mercato estremamente frammentato a livello globale. L’M&A è stato un acceleratore della quota di mercato e del *go-to-market* che consente al gruppo di proporsi sul mercato con marchi *premium* e *super premium*. Oggi Campari, 6° player al mondo nel settore degli *spirits* di marca, attraverso la costruzione di un’articolata ed efficiente *supply chain* internazionale, è una realtà multinazionale con un ampio portafoglio di oltre 50 brand, 16 stabilimenti produttivi in 10 diverse nazioni, una rete distributiva diretta in 19 paesi e una presenza in oltre 190 anche tramite distributori locali, ma con una forte connotazione territoriale: *global* e *local* assieme.

Dal punto di vista dei razionali economici presi in considerazione nelle scelte di localizzazione delle produzioni, nella nostra *industry* il costo del lavoro è una variabile che incide relativamente poco.

I fattori determinanti della produzione sono il costo di alcune materie prime, come il vetro, che dipende a sua volta dal costo dell’energia e soprattutto il *know-how* e le competenze.

D. Viste le peculiarità in termini di prodotti quale è l’esperienza del Gruppo Campari dal punto di vista delle strategie di *reshoring*?

R. Per Campari, le strategie di *reshoring* si sono concretizzate sostanzialmente nel riportare in Italia alcuni marchi storici italiani che in passato erano stati venduti a compratori esteri (ad esempio Crodino, Lemon Soda e Oran Soda, che erano diventati olandesi, Cinzano che era di proprietà inglese, Aperol irlandese, Frangelico scozzese, Mondoro irlandese, Cynar olandese). Questa strategia di *reshoring* dei marchi ci ha permesso di realizzare e valorizzare un portafoglio di *Italian specialties*, prodotti il cui “approccio al palato è tipicamente italiano”.



Le strategie di localizzazione della produzione di Campari si basano sui fondamentali economici e non su percezioni di carattere sociale/istituzionale, tanto meno si adeguano a fenomeni di “tendenza”



Per Campari, le strategie di *reshoring* si sono concretizzate sostanzialmente nel riportare in Italia alcuni marchi storici italiani, in passato venduti a compratori esteri



D. Quanto conta per Campari mantenere l'headquarter in Italia? Quali sono le principali motivazioni? Quali funzioni presidia l'headquarter? Quali sarebbero le agevolazioni normative e fiscali che favorirebbero il mantenimento e l'attrazione degli headquarter in Italia?



Semplificare la burocrazia e la normativa e ridurre il cuneo fiscale agevolerebbero la capacità di fare impresa in Italia

R. L'headquarter di Campari è e rimarrà Milano (Sesto S. Giovanni), ma bisogna considerare che il Gruppo è molto decentralizzato, pertanto al di là dei servizi/funzioni "comuni", come ad esempio i sistemi IT, che necessariamente devono essere condivisi, le 19 consociate, e in particolar modo quelle dei paesi più grandi come gli USA, sono piuttosto autonome nell'assunzione di decisioni e scelte di acquisto. Tuttavia, anche per un marchio iconico del Made in Italy e a forte *appeal* come Campari, è difficile attrarre in Italia talenti. Fatta eccezione per le agevolazioni fiscali della legge sul "rientro dei cervelli" (legge varata nel 2010 e rinnovata nel 2013 che riserva un trattamento fiscale vantaggioso ai lavoratori dipendenti e autonomi che rientrano in Italia), le strategie di *talent management* di Campari sono ostacolate da quei ben noti "mali cronici" che rendono difficile fare impresa in Italia: eccessiva burocrazia, tassazione elevata, ecc. Semplificare la burocrazia e la normativa e ridurre il cuneo fiscale agevolerebbero la capacità di fare impresa in Italia, in generale. Ciononostante in circa dieci anni Gruppo Campari è cresciuto anche in termini di numero di dipendenti, e soprattutto di nazionalità: basti pensare che nel 2005, nell'headquarter erano presenti solo 3 nazionalità differenti, mentre oggi a Sesto San Giovanni sono ben 20.

Intervista a Carlo Mazzi

Presidente, GRUPPO PRADA

D. Cosa pensa delle strategie di delocalizzazione della produzione? Quali sono le principali valutazioni alla base delle scelte di delocalizzazione? Si tratta prevalentemente di motivazioni economiche o di elementi di percezione socio-economica/istituzionale?



R. Oggi l'ambito operativo di un'azienda è il mercato globale. L'attività d'impresa si sviluppa là dove esistono le condizioni e le opportunità migliori, le risorse più competenti e tutti i fattori produttivi necessari per il raggiungimento di un reale vantaggio competitivo. Oggi, in uno scenario caratterizzato da un'estrema velocità nell'evoluzione e nei cambiamenti dei fattori di contesto economico, la collocazione ottimale degli anzidetti fattori produttivi è molto mutevole nel tempo. Di conseguenza la libertà di spostare la localizzazione delle attività produttive ed economiche per una impresa rappresenta un elemento essenziale per la sua sopravvivenza.

Non si può fermare il mondo ed ignorare la sua storia. Le scelte di produrre *off-shore* si basano su criteri oggettivi (ad esempio l'esigenza di reperire manodopera non disponibile in Italia per particolari fasi manifatturiere ad alto contenuto di manualità) ed è, pertanto, corretto e razionale dal punto di vista economico produrre all'estero nel rispetto delle normative locali. Pertanto, attualmente ci sono paesi dove conviene localizzare le attività *labour intensive*, quelle in cui il contributo di fattori produttivi come la manodopera e le materie prime ha un'incidenza maggiore e il relativo costo è più conveniente, e paesi dove conviene concentrare le attività *knowledge intensive* (R&D, design, coordinamento, tecnologia, ecc.) che necessitano di competenze professionali ad alto valore aggiunto. È anche per questo motivo che alcune attività/fasi del processo produttivo non potranno restare ancora a lungo in Italia perché non sono più sostenibili sotto il profilo economico e competitivo.



La libertà di spostare la localizzazione delle attività produttive ed economiche per una impresa rappresenta un elemento essenziale per la sua sopravvivenza. Non si può fermare il mondo ed ignorare la sua storia



D. Qual è la Sua opinione rispetto ad un tema di grande attualità come la delocalizzazione della sede fiscale? Quali sono i pro e i contro?

R. In passato, in un contesto operativo essenzialmente stabile, era più enfatizzato il “vantaggio fiscale”, che incentivava la collocazione delle *holding* in paesi con condizioni agevolate sulle transazioni finanziarie oppure il trasferimento dei centri di distribuzione dove l’aliquota delle imposte sul reddito era più bassa o addirittura dove il contesto regolamentare era più semplice e agevolato.

Questo “vantaggio” oggi, quand’anche fosse ancora verificato, nel nuovo mercato globale si rivela effimero, o negativo poiché la costruzione di una sovrastruttura senza una finalità operativa è solo causa di allungamento del *time-to-market*, che annulla l’utopistico “vantaggio” fiscale (fatti salvi gli schemi realizzati con finalità puramente elusive). Viceversa, oggi si pone il tema del rientro in Italia dall’estero di strutture societarie articolate create in passato quando esistevano normative più flessibili. Collocare all’estero le *holding* finanziarie solo con l’obiettivo di ottimizzare la fiscalità può creare strutture artificiose ed inefficienti, per questo in Italia si dovrebbero promuovere politiche fiscali che cercano di disincentivare questo trend.



Collocare all’estero le *holding* finanziarie solo con l’obiettivo di ottimizzare la fiscalità può creare strutture artificiose ed inefficienti



D. Secondo Lei e sulla base della Sua esperienza, quali sono i fattori che favoriscono il fenomeno del *reshoring*?

R. Dal mio punto di osservazione, quando la competizione su certi segmenti di mercato si sposta dal mero livello del prezzo al contenuto qualitativo del prodotto, in questi casi l’*outsourcing* in paesi a basso costo della manodopera perde efficienza e si rende necessaria la ri-localizzazione dove esistono *know-how* e competenze. In alternativa si può valutare la possibilità di formare la manodopera delocalizzata con un’attività di *training* e controllo qualità decentrando un *team* di tecnici.

La globalizzazione del mercato richiede anche alle multinazionali italiane di:

- produrre nelle località più idonee in termini di competenze manifatturiere, di qualità e di strutture di costo
- avere un’organizzazione distributiva efficiente e rapida nelle risposte alle esigenze della clientela
- assicurare un adeguato livello di coordinamento.



Quando la competizione si sposta dal mero livello del prezzo al contenuto qualitativo del prodotto, l’*outsourcing* in paesi a basso costo della manodopera perde efficienza e si rende necessaria la ri-localizzazione

Le strategie di localizzazione devono cercare soluzioni che consentano di soddisfare tutte queste condizioni, articolando le scelte secondo le modalità più opportune per ciascuna delle varie aree aziendali.



D. A Suo avviso quali iniziative del Governo potrebbe favorire il rientro delle produzioni in Italia?

R. La politica economica italiana dovrebbe, da un lato evitare di fornire sussidi a settori/aziende in perdita, dall'altro ridurre tutti quegli oneri aggiuntivi che oggi gravano anche sulle aziende sane. Occorre ridurre la complessità burocratica modificandone l'impostazione di fondo, oggi esclusivamente orientata all'immobilismo, e migliorare i servizi e le infrastrutture per consentire alle PMI che hanno le caratteristiche adeguate di continuare ad operare con successo, facilitando il loro accesso ai mercati di approvvigionamento e di sbocco. Più che cercare di ridurre il costo del lavoro in Italia (anche Germania e Francia hanno un costo del lavoro piuttosto elevato) occorre ridurre la complessità e le inefficienze del "sistema Italia". Le complessità burocratiche e gli incentivi fiscali non devono distorcere e deformare il "modello operativo standard" dell'impresa, definito oggi su base internazionale.

Inoltre, le incertezze dal punto di vista normativo, le lungaggini burocratiche e della giustizia amministrativa e la mancanza di chiarezza sulle tematiche fiscali rappresentano per le multinazionali estere dei forti deterrenti ad investire in Italia. Per attrarre investimenti esteri occorre certezza del diritto e stabilità delle politiche fiscali. In sintesi, occorre rimuovere quelle condizioni che rischiano di penalizzare una struttura produttiva/distributiva/manageriale con vincoli e orpelli dannosi per l'impresa e di riflesso per l'intera società. Si deve prendere atto del fatto che cogliere un beneficio fiscale di breve periodo implica il rischio di alterare la priorità dei veri fattori competitivi di un'azienda.



La politica economica italiana dovrebbe, da un lato evitare di fornire sussidi a settori/aziende in perdita, dall'altro ridurre tutti quegli oneri aggiuntivi che oggi gravano anche sulle aziende sane



Alcune proposte di *policy*

Tra le leve disponibili per orientare le scelte di localizzazione della manifattura e in generale dell'attività d'impresa, le politiche di incentivi fiscali rivestono un ruolo piuttosto determinante dal momento che rappresentano strumenti a cui le aziende sono più "sensibili" e reattive. Come emerge anche dal sondaggio, da questo punto di vista gli imprenditori chiedono continuità e stabilità delle politiche fiscali adottate dal Governo ed un allineamento delle misure e delle aliquote a quelle già in vigore in alcuni paesi europei per creare un unico *level playing field* che annulli i vantaggi, attualmente esistenti, nel portare all'estero capitali ed imprese.



Occorre continuità e stabilità delle politiche fiscali ed un allineamento delle misure e delle aliquote a quelle già in vigore in alcuni paesi europei per creare un unico *level playing field*

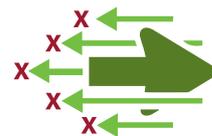
In quest'ottica, una delle principali proposte di *tax policy* da sottoporre all'attenzione del Governo e del legislatore potrebbe essere la riduzione dell'aliquota IRES, in modo da renderla più "competitiva" a livello internazionale per attrarre investitori esteri, contrastare la tendenza a costruire complesse strutture societarie *off-shore*, a volte con scopi elusivi, e promuovere nuove attività d'impresa. Ulteriori misure di natura fiscale potrebbero essere l'introduzione di una nuova versione dell'ACE (Aiuto alla Crescita Economica) perché sia più efficace e la semplificazione nell'applicazione e l'allargamento del regime di *patent-box*, vale a dire le facilitazioni fiscali alle imprese nella loro attività brevettuale e nello sfruttamento della proprietà intellettuale, in linea con le esperienze estere più all'avanguardia.



IRES al 20%

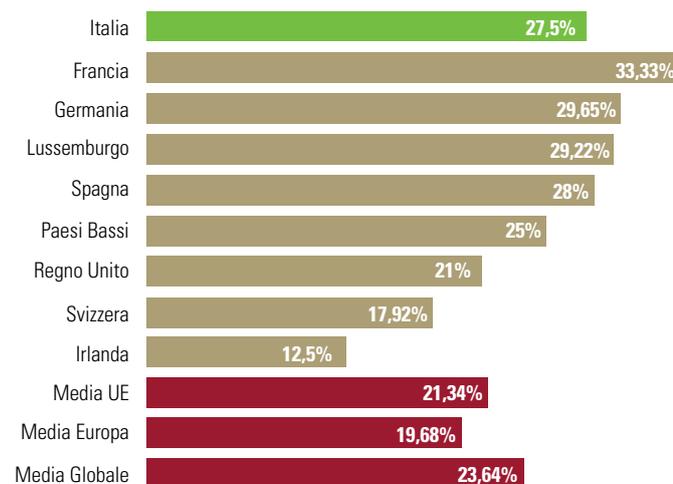
In Italia l'imposta sul reddito delle società (IRES) è pari al 27,5%, a cui va aggiunto il 3,9% dell'IRAP. Ad oggi il gettito fiscale IRES incide per l'8% circa sul totale delle entrate tributarie erariali (7,7% nel 2014 e 9,4% nel 2013) per un controvalore pari a circa 32 miliardi di Euro nel 2014 (Fonte: Bollettino MEF).

Abbassare l'IRES al 20% avrebbe come effetto, da un lato, una riduzione relativamente contenuta in termini di gettito fiscale (pari a circa 9 miliardi di Euro sulla base imponibile del 2014), che potrebbe essere in parte compensata dall'incremento di entrate fiscali derivante dall'attrazione di investitori, anche esteri, e soprattutto da una minore propensione all'elusione o all'evasione fiscale. Un'IRES "competitiva" potrebbe, inoltre, ridurre significativamente l'attuale tendenza a trasferire all'estero sedi fiscali e, a volte, anche interi *headquarter*. Anzi potrebbe favorire l'insediamento di *headquarter* regionali e/o di segmenti di mercato.



Un'IRES "competitiva" potrebbe anche ridurre significativamente l'attuale tendenza a trasferire all'estero sedi fiscali e interi *headquarter*

Corporate tax rate, confronto europeo e media globale, 2014



N.B. In alcuni casi si tratta di una media delle diverse aliquote applicate alle differenti tipologie di imprese o vigenti nelle diverse aree geografiche del paese. In Italia il *corporate tax rate* arriva al 31,4% se si considera anche l'IRAP; in Spagna passerà al 25% a partire dal 1° gennaio 2016; nel Regno Unito a partire dal 1° aprile 2015 è passato al 20%; nei Paesi Bassi l'aliquota è 20%/25%: dal 2011 i primi 200.000 Euro di base imponibile sono tassati al 20%

Fonte: *Corporate and Indirect Tax Rate Survey 2014, KPMG Global*

La riduzione del *corporate tax rate* rappresenterebbe un eccellente strumento di marketing di "sistema Paese" per trasferire elementi di percezione positiva e di competitività nei grandi flussi *mainstream* della comunicazione globale. In questo ambito riteniamo che la stampa economica internazionale valuterà questo segnale come ulteriore elemento di modernizzazione e sviluppo del nostro Paese.



Occorre, infine, segnalare che l'Italia negli anni più recenti (dal 1995 al 2008) ha progressivamente ridotto di oltre dieci punti percentuali l'aliquota delle imposte sui redditi delle società di capitali, inseguendo, però "a distanza", le politiche fiscali degli altri paesi europei, senza mai "spingersi" in testa a questa graduatoria. Questo trend ha fatto sì che il nostro Paese, in quanto *follower*, pagasse i "costi" dell'adeguamento senza trarne mai i "benefici" derivanti dall'essere attrattivi in termini di fiscalità d'impresa. L'ulteriore sforzo di portare l'IRES al 20% potrebbe innescare un importante circolo virtuoso.

Un ACE più "efficace"



Le misure finalizzate ad irrobustire e stabilizzare l'ACE, oltre a favorire la patrimonializzazione delle imprese, faciliterebbero anche l'attrazione di investimenti dall'estero nella forma di *equity*

L'ACE, introdotto nel 2011 con il decreto Salva Italia, rappresenta un eccellente incentivo a investire in capitale di rischio. Si tratta di una deduzione fiscale dal reddito imponibile, che riduce il carico fiscale dell'impresa. La deduzione è calcolata come interesse nozionale parametrato all'incremento del patrimonio netto registrato successivamente al 31 dicembre 2010.

Alcune misure finalizzate ad irrobustire e stabilizzare l'ACE, oltre a favorire la patrimonializzazione delle imprese, faciliterebbero certamente l'attrazione di investimenti dall'estero nella forma di *equity*.

In particolare, occorre prevedere:

- la stabilizzazione dell'agevolazione ACE, attraverso una chiara previsione normativa che la qualifichi come permanente o, quanto meno, durevole (ad esempio per almeno quindici anni, con revisioni quinquennali dell'aliquota minima); l'attuale meccanismo, soprattutto rispetto alla revisione dell'interesse nozionale (finora ogni tre anni e, a partire dal 2017, ogni anno tramite decreto legislativo) potrebbe, infatti, essere non sufficiente ad aumentare i livelli di patrimonializzazione delle imprese, dal momento che nella maggior parte dei casi viene percepito come un incentivo instabile
- l'estensione della base imponibile ACE ai fondi raccolti anche attraverso canali di finanziamento alternativo a quello bancario, come ad esempio mediante l'emissione di *minibond*.



Patent-Box

Il cosiddetto *patent-box* è un regime opzionale introdotto dalla Legge di Stabilità per il 2015 con la finalità di promuovere l'innovazione delle imprese italiane, incentivare lo sviluppo dei diritti di proprietà intellettuale e incoraggiare le società ad investire in Ricerca & Sviluppo in Italia. Infatti, il *patent-box* riconosce una tassazione agevolata dei redditi derivanti dallo sfruttamento dei diritti di proprietà intellettuale.

Tra le misure che contribuirebbero a rendere il regime del *patent-box* "finalmente" competitivo a livello internazionale e, come tale, idoneo ad attrarre anche investimenti stranieri si evidenziano:

- un più semplice meccanismo di calcolo del reddito agevolato (*basket* di costi e ricavi generati da *intangibles*)
- la strutturazione secondo un meccanismo automatico basato su un'aliquota statutaria agevolata in linea con quella di altri paesi europei (come ad esempio il 10% nel Regno Unito e il 5% nei Paesi Bassi) per i redditi derivanti dallo sfruttamento dei diritti di proprietà intellettuale in luogo della previsione di facoltatività del regime (che attualmente prevede un'opzione della durata di cinque anni)
- il mantenimento dei marchi commerciali tra gli *asset* il cui sfruttamento dà diritto a redditi soggetti a tassazione agevolata.



Il regime del Patent Box intende promuovere l'innovazione delle imprese italiane, lo sviluppo dei diritti di proprietà intellettuale e gli investimenti in Ricerca & Sviluppo in Italia

Regolamento UE sul "Made In"

Serve un'accelerazione per l'approvazione a livello UE del pacchetto sul "Made In". La norma sostenuta con forza dall'Italia, già approvata dal Parlamento Europeo e poi successivamente arenata a livello di Consiglio UE, dovrebbe regolamentare l'etichettatura d'origine obbligatoria su tutti i prodotti non alimentari in circolazione nella UE e servirebbe a valorizzare tutta la produzione manifatturiera Made in Italy.

In particolare si potrebbe proporre di allargare il perimetro di applicazione della certificazione non solo ai tre settori attualmente oggetto della proposta (abbigliamento, calzature e ceramica), ma anche ad altri due comparti rilevanti per il nostro manifatturiero come legno/arredo e oreficeria, senza distinzione tra grandi e piccole imprese e per un periodo di sperimentazione di almeno tre/cinque anni.

Sbloccare il dossier sul "Made In" potrebbe essere un incentivo importante per valorizzare le produzioni manifatturiere italiane, per frenare l'avanzata delle importazioni da paesi extra-comunitari e per incentivare processi di *reshoring*.



Conclusioni

A partire dagli anni Novanta molte imprese italiane hanno realizzato importanti processi di delocalizzazione produttiva. Secondo le evidenze emerse dal nostro sondaggio l'80% delle aziende intervistate realizza all'estero parte della produzione (in media inferiore al 50%).

Tuttavia occorre sottolineare che, in parte, questa delocalizzazione di attività produttive è stata determinata dall'esigenza di essere più "vicini" ai mercati di sbocco. In questi casi probabilmente è più corretto parlare di "localizzazione" produttiva, invece, che di "delocalizzazione" in senso stretto, vale a dire con produzioni *off-shore* che vengono, in larga misura, esportate rispetto al luogo di produzione.

Dal sondaggio emerge che la delocalizzazione, almeno fino ad ora, ha interessato molto meno le funzioni aziendali a maggiore valore aggiunto come la finanza, la prototipazione, il design, il marketing, la ricerca & sviluppo ed il controllo qualità. La totale o parziale delocalizzazione all'estero di queste funzioni si attesta in media su valori intorno al 30% rispetto al 60% circa per quel che riguarda la produzione fisica.



Nuovi equilibri strategici

Il mondo occidentale sta attraversando da ormai un decennio una rilevante crisi recessiva ed occupazionale. I due fenomeni sono frequentemente correlati fra loro. In realtà la crisi occupazionale è molto più strutturale e necessita di strategie differenziali e più efficaci di quelle puramente congiunturali e anticicliche, come quelle in atto in Europa e negli Stati Uniti che sono di natura monetaria/espansiva.

La terza rivoluzione industriale, guidata dall' *Information Technology* connessa al *booster* di internet, sta, infatti, erodendo, ad una straordinaria velocità, posti di lavoro che in passato erano considerati un "sicuro approdo":

- settore bancario/assicurativo, dove l' *online* e l'integrazione dei *work flow* di processo hanno già ridotto il fabbisogno di risorse umane del 25%/30% rispetto a dieci/quindici anni fa
- settore pubblico, dove il potenziale non è ancora completamente espresso sia per il ritardo nei processi di evoluzione del servizio sia per una più accentuata resistenza al cambiamento
- più in generale, tutto il terziario, anche quello "avanzato" (studi professionali, società di consulenza, ecc.) ha opportunità di sostituire, con intensità crescente, risorse umane con le tecnologie innovative (la stima di minor fabbisogno di risorse umane si attesta per le attività amministrative intorno al 25%).

In questo contesto occorre definire "nuovi equilibri" strategici azionando alcune leve:

- "spostare" risorse dall'"ufficio tradizionale" ai servizi alla "persona" (*personal care*, turismo ecc.), meno influenzati dalla terza rivoluzione industriale
- valutare attentamente gli effetti demografici di natura "compensativa" (minori risorse che entrano nel mondo del lavoro)
- definire nuovi modelli organizzativi che possono prevedere anche importanti riduzioni dell'orario lavorativo.

Ovviamente, in questa fase di forte crisi occupazionale, soprattutto in riferimento a quei posti di lavoro che in passato erano ritenuti "sicuri/fissi", si sta assistendo, in assenza di "nuovi equilibri strategici", a fenomeni di "adattamento":

- incremento di posti di lavoro marginali/temporanei
- ricerca di nuove opportunità grazie anche ad esempio al fenomeno del *reshoring*.



La terza rivoluzione industriale, sta erodendo, ad una straordinaria velocità, posti di lavoro che in passato erano considerati un "sicuro approdo"

Le ragioni del *reshoring*

L'opportunità di creare posti di lavoro persi nel periodo della grande occupazione è stata vista come una grande occasione, soprattutto in paesi come gli Stati Uniti, che erano stati molto attivi nel delocalizzare le attività produttive sulla base di solide ragioni economiche e che al tempo stesso "fanno squadra" quando si manifesta una situazione di crisi, in questo caso occupazionale. Gli aspetti connessi con la *Corporate Social Responsibility* e la sensibilità del Governo rispetto al grido di allarme occupazionale hanno attivato negli Stati Uniti una forte attenzione sul *reshoring*, soprattutto a partire dal 2010.



In Italia, anche se con minore enfasi mediatica e con minore "attenzione" politica, il fenomeno del *reshoring* sta assumendo un certo rilievo

Il *reshoring*, in effetti, sta dando un contributo alla crescita dell'economia statunitense. Tuttavia bisogna attribuire al fenomeno le giuste dimensioni: si tratta di un trend in crescita ma con un impatto ancora sostanzialmente limitato, efficace, però, dal punto di vista della coesione sociale.

In Italia, anche se con minore enfasi mediatica e con un moderato supporto da parte della politica economica, o per meglio dire, di "attenzione" politica, il fenomeno sta assumendo un certo rilievo.

Tra il 1997 e il 2013 i "rientri" sono stati 79 pari al 40% del totale dei rientri europei (contro il 20% di quelli tedeschi).

Quando il differenziale tra il prezzo di vendita è cinque/dieci volte maggiore rispetto al costo variabile di produzione, l'incidenza del costo del lavoro sui margini tende ad assottigliarsi, di conseguenza le scelte di *reshoring* possono essere anche guidate da motivazioni connesse alla "qualità" (percepita o reale) del prodotto e, in parte, anche da aspetti più immateriali come le tematiche di *Corporate Social Responsibility*, le ricadute positive in termini di reputazione e comunicazione, ecc. Questi elementi rappresentano i *driver* per cogliere e cavalcare opportunità di *reshoring* da parte delle aziende con un forte brand in grado di sostenere il differenziale prezzo/costo di produzione.

D'altro canto, l'automazione del processo produttivo, che arriva fino alla produzione di beni attraverso le stampanti 3D, tende ad attenuare fortemente il vantaggio alla delocalizzazione produttiva collegata semplicemente alla riduzione del costo della manodopera.

Per queste due tipologie di produzioni (quelle con forte brand e quelle caratterizzate da una crescente automazione di processo) sono individuabili dei segmenti di produzione manifatturiera e industriale con un notevole potenziale di sviluppo in termini di *reshoring* nei prossimi anni.



La vera sfida

A livello internazionale è in atto una “sfida” competitiva di grande rilievo per la localizzazione dei:

- *competence center* (le *community* ad alta concentrazione di competenze)
- centri di attrazione (le destinazioni più gettonate dai flussi di persone che si spostano per turismo o business)

Milano, ad esempio, si sta affermando su scala globale come centro di competenza della moda e del design. Per realizzare un obiettivo così ambizioso occorre l’investimento coordinato di risorse da parte di istituzioni, centri di ricerca e imprese in progetti a lungo termine. Per essere attrattivi a livello globale servono competenze “distintive” e profondamente incise nel DNA del territorio. In questo senso le direttrici di sviluppo sono già “scritte”: è importante individuarle e coglierle. Pensiamo al *food* che sta effettivamente diventando un vettore di eccellenza per lo sviluppo: occorre sviluppare una riflessione approfondita sulla configurazione dei centri di attrazione produttiva su scala mondiale. Ragionando per suggestioni, è possibile ipotizzare un centro di competenza insediato nel parmense e finanziato da un partner giapponese con una partecipazione in un caseificio di eccellenza che produca e distribuisca Parmigiano attraverso catene distributive controllate dallo stesso partner giapponese?



Per essere attrattivi a livello globale servono competenze “distintive” e profondamente incise nel DNA del territorio

Così come può essere utile evidenziare l’esempio della *Pharma Valley*. In un territorio ad alta riconoscibilità internazionale come la Toscana, aziende multinazionali e italiane del settore farmaceutico stanno investendo con determinazione per lo sviluppo di un *cluster* produttivo combinando in modo originale ed efficace attività di Ricerca e Sviluppo e sviluppando interazioni tra università ed istituzioni, impianti produttivi ad alto livello di automazione, piattaforme logistiche abilitanti. In questo stesso percorso di innovazione si colloca, tra gli altri, il progetto di una *Wellness Valley* proposto già da qualche anno da Nerio Alessandri, dove si incrociano centri di competenza tecnologica, punti di eccellenza medica e poli di attrazione in grado di intercettare “movimenti” di persone nel mondo alla ricerca di “destinazioni suggestive”. La parola turismo in questo contesto rischia di essere riduttiva.

Lo sviluppo di Milano è di nuovo particolarmente emblematico sotto questo profilo. In passato meno nota rispetto ad altre più importanti mete turistiche e città d’arte italiane, sta diventando “una destinazione molto attraente” per l’elevata qualità sia delle strutture ricettive sia dell’offerta in termini culturali (teatri, musei, esposizioni). Questa riqualificazione passa anche dalla produzione di “eventi contenitore” (come ad esempio la *Fashion Week*, il Salone del Mobile e il Fuori Salone e l’EXPO) che interessano e coinvolgono tutta la città trasformandola in una vera e propria “vetrina” di competenze.

È un esempio molto rappresentativo di un connubio di competenze distintive, elementi culturali, servizi, esperienze e luoghi che si fondono e su cui si “fondano” i *competence center* e i nuovi centri di attrazione globale.



“

**A livello internazionale
è in atto una grande
sfida competitiva per
la localizzazione dei
competence center e dei
centri di attrazione
del business**

”

Concept, research e editing a cura di
KPMG Marketing & Communications:

Michele Ferretti, *Director*
mferretti@kpmg.it

Filomena Giammario, *Senior Consultant*
fgiammario@kpmg.it

Contatti:

Domenico Fumagalli

Senior Partner

dfumagalli@kpmg.it

Michele Parisatto

Managing Partner, Advisory

mparisatto@kpmg.it

Roberto Giovannini

Partner, Advisory

rgiovannini@kpmg.it

Franco Masera

Senior Advisor

fmasera@kpmg.it

Maurizio Castello

Partner, Advisory

maurziocastello@kpmg.it

Maximilian Peter Fiani

Partner, Advisory

mfiani@kpmg.it

Giuseppe Moretti

Partner, Tax

giuseppemoretti@kpmg.it

Andrea Cecchetti

Senior Advisor

acecchetti@kpmg.it

kpmg.com/it



Le informazioni contenute in questo documento sono tratte in parte da fonti pubblicamente disponibili e in parte da una survey realizzata interpellando un campione di top manager di aziende operanti in Italia. Nonostante tutti i nostri sforzi, KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni ivi contenute al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2015 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia: maggio 2015

Grafica: New! srl - www.newadv.com