

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali
Corso di laurea in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea

STRATEGIE DI BACK-RESHORING.
IL RUOLO DEGLI INCENTIVI E DELLE AGEVOLAZIONI
NAZIONALI

Relatore

Ch. mo. Prof. Roberto Panizzolo

Laureanda

Isabella Carretta

Matr. 1100563

Anno Accademico 2016 – 2017

INDICE

Introduzione.....	1
Capitolo 1 : Dalla delocalizzazione alla localizzazione	
1.1 Globalizzazione e delocalizzazione	3
1.2 Offshoring e reshoring: due facce della stessa medaglia.....	9
1.2.1 Definizione di offshoring	9
1.2.2 Strategie e fattori che impattano sull' offshoring.....	11
1.2.3 Settori interessati all' offshoring, alcuni esempi.....	17
1.2.4 Conseguenze dell' offshoring.....	22
Capitolo 2 : Reshoring	
2.1 Definizione del fenomeno.....	25
2.2 Tipologie di reshoring.....	27
2.3 Motivazioni fondamentali della ri-localizzazione e l'importanza del "made in"	30
2.4 Come hanno reagito i Paesi al reshoring e quali sono i settori coinvolti? Analisi svolta da Uni Club MoRe Reshoring Group ...	33
2.5 Caso studio: la Cina, perché non conviene più delocalizzare?	36
2.6 Casi	40
Capitolo 3 : Politiche adottate per il rimpatrio delle aziende nel paese d'origine	
3.1 Politica industriale: definizione e origini.....	43
3.2 I diversi approcci al Reshoring	44
3.2.1 Reshoring in Europa	45
3.2.2 Reshoring in Italia	49
3.2.2.1 Quali sono le iniziative del Governo per favorire il rientro delle produzioni in Italia?.....	50
3.2.2.2 Riforme deliberate in Italia per abbattere la delocalizzazione e spronare le aziende a produrre in loco.....	51

3.2.2.2.1 Incentivi Nazionali.....	53
3.2.2.2.2 Incentivi Regionali.....	69
3.3 Reshoring negli Usa	73
3.3.1 Che cos'è il Reshoring Initiative?.....	76
3.3.2 La rinascita dell'industria con il presidente Obama	77
3.3.3 Il reshoring secondo il presidente Donald Trump	83
3.3.4 Gli incentivi di alcuni stati americani a sostegno delle imprese	84
Conclusione	91
Bibliografia.....	93

INTRODUZIONE

Con l'apertura dei mercati mondiali le imprese si sono trovate a competere in un contesto molto più complesso ed eterogeneo rispetto al passato. Negli ultimi venti anni gli effetti della globalizzazione hanno stravolto completamente le strategie d'impresa e il commercio internazionale. In questo modo grandi gruppi industriali, ma anche le imprese di medio-piccole dimensioni, hanno avuto dunque la possibilità di suddividere, frazionare ed integrare le diverse fasi dei propri processi produttivi delocalizzando in maniera totale o parziale le loro attività in Paesi dove i costi del lavoro erano molto più bassi. Tale processo viene chiamato *offshoring*, il quale se da un lato ha consentito alle imprese di rimanere competitive in un contesto sempre più globale, dall'altro ha provocato un processo di "deindustrializzazione" con impatti negativi sui livelli occupazionali di gran parte delle economie occidentali. A causa della diminuzione di benessere delle classi sociali medio-basse, che nei primi tempi hanno potuto usufruire degli ammortizzatori sociali, esse hanno avuto difficoltà a ricollocarsi in altri lavori portando ad un progressivo aumento della disoccupazione.

Oggi alcune aziende hanno deciso di fare un passo indietro e scegliere di rimpatriare tutta o parte della produzione che avevano trasferito all'estero attraverso una pratica manageriale chiamata *Reshoring*. In un'intervista con il Fortune Magazine, Michael Fiedels, ex presidente di Oracle USA, fu la prima persona che utilizzò questo termine per parlare del rientro delle imprese statunitensi nel paese d'origine.

Se inizialmente questo fenomeno riguardava solo casi sporadici, negli ultimi anni sempre più imprese sono interessate a questa strategia. Le motivazioni che portano le aziende nel fare un cambio di rotta sono molteplici: dalle aspettative produttive non raggiunte, alle condizioni di lavoro e ambiente sempre meno permissive (costi di produzione nei Paesi Emergenti più elevati rispetto a un tempo, crescita dei salari e mutamento della legislazione).

Nonostante questo, il rientro delle produzioni nel paese d'origine appare oggi una possibilità remota per la maggior parte degli imprenditori perché gli

ostacoli da superare sono tanti, soprattutto quelli legati all'assetto politico-istituzionale.

Con questa tesi vorrei analizzare tre punti fondamentali:

Nel capitolo 1 *“dalla delocalizzazione alla ri-localizzazione”* affronto le cause e le conseguenze della globalizzazione e la reazione delle aziende nell'ultimo decennio.

Nel capitolo 2 *“Reshoring”* analizzo questo fenomeno, spiegando quali sono le motivazioni principali che spingono le imprese a rilocalizzare

Nel capitolo 3 *“politiche adottate per il rimpatrio delle aziende nel paese d'origine”* espongo e confronto le principali politiche adottate dai Paesi maggiormente interessati al Reshoring come Usa e Europa, con particolare attenzione all'Italia, e le misure che dovrebbero adottare per aiutare le aziende locali a ritornare nel loro paese d'origine.

CAPITOLO 1 : “Dalla delocalizzazione alla ri-localizzazione”

1.1 Globalizzazione e delocalizzazione

“Le nostre vite sono sempre più influenzate da attività ed eventi che hanno luogo ben al di là dei contesti sociali in cui operiamo quotidianamente” (A.Giddens, 1991)¹: è l’idea di globalizzazione secondo il sociologo britannico Giddens, il quale vuole sottolineare come il mondo stia diventando sempre più un unico sistema sociale grazie ai vincoli di interdipendenza che coinvolgono tutta la popolazione mondiale (itConsult, 2002)².

Nella storia dell’economia mondiale la globalizzazione è un fenomeno eterogeneo di lunga durata che copre un periodo che va dal 1870 circa ad oggi. Negli ultimi 150 anni il mondo ha assistito a diverse ondate di questo fenomeno, e possiamo affermare che nel 1914 era più integrato di quanto lo sia oggi. Nel 1919 Keynes³ scriveva così: «Che straordinaria stagione nel progresso dell’uomo fu quella che terminò bruscamente nell’agosto del 1914! (...) L’abitante di Londra poteva ordinare per telefono, mentre sorseggiava il suo tè del mattino a letto, una quantità di prodotti provenienti dall’intero globo e nello stesso modo poteva investire la sua ricchezza nelle risorse naturali e nelle nuove imprese di ogni angolo del globo (...) poteva inoltre utilizzare mezzi di trasporto rapidi e a buon mercato per recarsi in ogni nazione e clima senza bisogno di passaporto o di altre formalità».

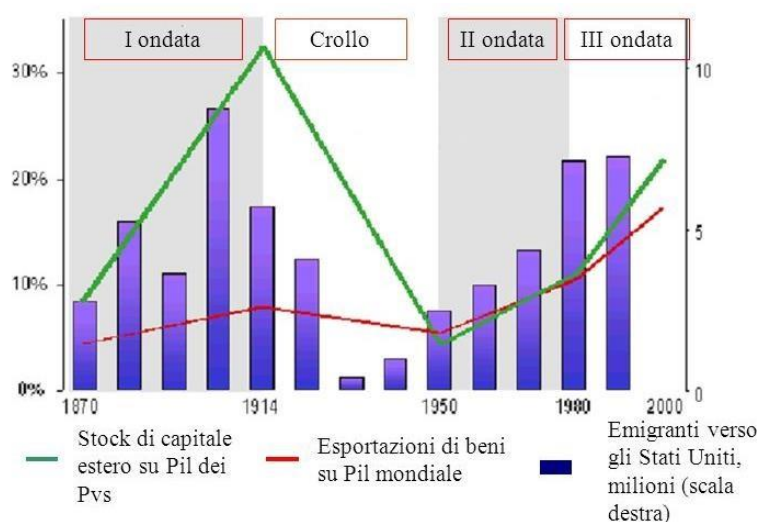
In questo ampio arco di tempo possiamo notare come l’andamento della globalizzazione non sia stato lineare, tuttavia si distinguono tre diverse fasi: la prima dal 1870 al 1914, la seconda dal 1960 al 1980 e l’ultima dal 1980 ad oggi riassunte nella tabella sottostante (tabella 1.1).

¹ Anthony Giddens, 1991, “Sociologia”, Il Mulino, Bologna

² itConsult, 2002, “Che cos’è la Globalizzazione”, cap 1.1, p.3-4

³ Keynes, 1919, p.6, citato in Sachs e Warner, 1995.

Tabella 1.1 Le tre ondate della globalizzazione



Fonte: BANCA MONDIALE [8], MADDISON A. [64].

Dalla tabella sopra riportata emerge che dal 1870 vi è stata una crescita dei flussi capitali (linea verde), dei flussi migratori (istogramma) e dal raddoppio del commercio internazionale (linea rossa). Questo sviluppo è stato spinto sia dal progresso tecnico, riducendo le barriere tra i mercati (costi di trasporto e comunicazione, tabella 1.2), sia dal progresso sociale, limitando le barriere culturali (barriere linguistiche e religiose). Non sono solo questi i determinanti della globalizzazione. Le politiche di concorrenza e di integrazione hanno contribuito a questo fenomeno, le prime diminuendo le barriere create dalle pratiche anticoncorrenziali delle imprese e le seconde riducendo, a livello regionale e multinazionale, le barriere di confine (dazi e restrizioni quantitative, tabella 1.3) e quelle interne (regole discriminatorie) (Anna Maria Pinna, 2007)⁴.

⁴ Anna Maria Pinna, 2007, Modelli di Integrazione Economica, Università degli studi di Cagliari

Tabella 1.2 Crollo dei costi di trasporto, di comunicazione e di elaborazione dell'informazione nel 1900

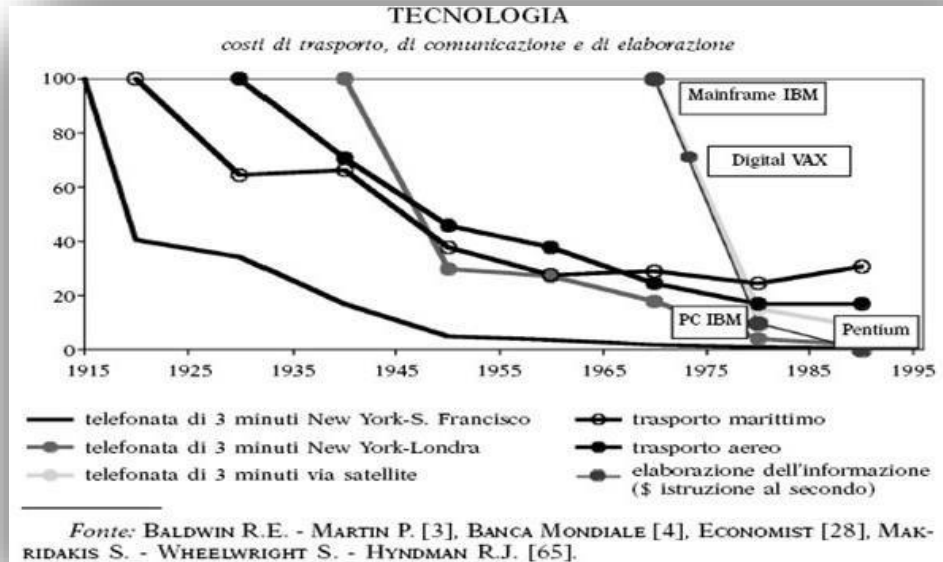


Tabella 1.3. Crollo delle barriere commerciali



Fonte: US International Trade Commission

Osservando più in dettaglio, i paesi in via di sviluppo (pvs) si sono specializzati nella produzione di beni primari che hanno esportato nei Paesi industrializzati in cambio di manufatti. Nonostante questa crescita durante le

due Guerre Mondiali si ebbe il ritorno ad un nazionalismo e protezionismo, causando sempre più povertà e disuguaglianza tra i popoli.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale le imprese hanno subito una profonda evoluzione orientata verso la globalizzazione dei sistemi economici e produttivi.

Nei paesi più sviluppati, invece, si verificano una serie di trasformazioni economiche, sociali e culturali i cui pilastri sono la tecnologia, i flussi finanziari mondiali e l'organizzazione del lavoro post fordista.

I caratteri distintivi di quest'ultimo sono l'adozione di tecnologie e criteri organizzativi che pongono nuova enfasi sulla specializzazione, qualificazione e flessibilità dei lavoratori. L'industria, abbandonata la tradizionale produzione di massa, acquista maggiore flessibilità produttiva e organizzativa, adeguando la propria offerta a una domanda, in particolare di beni di consumo, sempre più diversificata e soggetta a cambiamenti anche molto repentini. Metodo di produzione emblematico del post fordismo è il sistema di gestione delle scorte chiamato just in time⁵.

Sebbene questo fenomeno, come abbiamo visto, copra un periodo più ampio è solo a partire dagli anni Ottanta che si passa da un approccio di business Nazionale ad uno Globale.

La globalizzazione identifica un processo volto a superare i confini locali e regionali, instaurando così uno scenario mondiale fatto da una complessa rete di risorse, conoscenze, relazioni e soprattutto scambi e flussi commerciali in grado di ridisegnare continuamente l'economia del pianeta.

Possiamo parlare dunque di un "mercato globale" a tutti gli effetti. Ciò che ha contribuito quindi alla formazione di un tale mercato sono stati principalmente tre fattori:

1. la crescita del numero di Paesi che partecipano attivamente al commercio su scala mondiale, quindi l'apertura dei mercati mondiali;

⁵ Treccani, definizione di post fordismo

2. molti grandi gruppi industriali e finanziari operano come “global player”, dando origine a processi di globalizzazione che comportano un’intensa movimentazione di strutture produttive, capitali e risorse umane e una continua riorganizzazione delle attività su scala internazionale (es. le imprese transnazionali);

3. nuovi modelli di trasporto e sviluppo dell’Information and Communication Technology (ICT) di natura strettamente tecnologica (internet, satellite,ecc), che ha favorito il trasferimento di prodotti, persone e informazioni su scala mondiale.

Questi eventi hanno dato un forte impulso sia all’effetto “villaggio globale” che a livello economico, provocando un aumento del rapporto commercio/Pil dei paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo.

La fitta rete di comunicazione tra i diversi Paesi del mondo, assieme alle innovazioni introdotte, hanno portato alla generazione e assimilazione di conoscenze, idee, mode e atteggiamenti di consumo, influenzando in particolar modo i processi produttivi delle imprese. Quest’ultime hanno ridefinito gli stessi modelli d’impresa provocati dai cambiamenti nella gestione dell’attività industriale: la standardizzazione dei principali processi di produzione e la digitalizzazione dell’informazione hanno reso più facilmente gestibili strutture imprenditoriali caratterizzate da un elevato tasso di dispersione geografica. In poche parole hanno dovuto decentralizzare le loro attività produttive.

Per riuscire a sopravvivere nel mercato globale, le imprese hanno reagito con il commercio internazionale (spinto dalla complementarità o la similarità delle economie), con la rete d’ imprese (allacciamento di rapporti contrattuali con i partner che nascono all’interno dei Paesi d’insediamento) ed infine con l’investimento diretto produttivo all’estero. Quest’ultimo in sintesi è il processo di *offshoring*, che consiste nell’esternalizzazione o delocalizzazione all’estero (in particolare in economie emergenti caratterizzate da bassi costi di produzione in particolare quelli della manodopera), di funzioni di business

(Manning, Massini & Lewin; 2008)⁶. I fattori principali che hanno portato a questo processo sono:

- Impossibilità a produrre quantità sufficienti nel Paese d'origine per ragioni legate alla scarsità delle risorse naturali;
- Impossibilità di vendere quantità sufficienti nei Paesi di destinazione per motivi sia di natura stessa dei prodotti (settore terziario) e sia di barriere protettive (settore secondario).
- Possibilità di soddisfare meglio la domanda nei Paesi d'insediamento in particolare nei Paesi sviluppati, dove le filiali di produzione permettono una maggiore prossimità ai grandi mercati;
- Possibilità di beneficiare dei vantaggi comparati macroeconomici dei Paesi d'insediamento, in particolare nei Paesi in via di sviluppo che presentano generalmente basso costo del lavoro.

L'offshoring ebbe inizio già negli anni Sessanta dove le imprese, spinte dalla profonda differenza tra i salari dei paesi occidentali rispetto a quelli orientali, decisero di spostare la propria produzione all'estero.

Nonostante questo, fu solo negli anni Ottanta che si assistè al boom di questo fenomeno: delocalizzare diventò l'unica maniera per rimanere competitivi in un mercato globale.

Gli effetti della globalizzazione però non furono soltanto di tipo economico e tecnologico ma anche demografico, caratterizzato da un elevato flusso di migrazione, culturale, inevitabile diffusione di stili di vita e consumi globali, ed infine il fattore politico. In relazione a quest'ultimo vennero ridefiniti nuovi equilibri mondiali e si insinuarono grosse problematiche come: sottosviluppo, ambiente, diritti umani e terrorismo.

In conclusione, se la globalizzazione da un lato fu caratterizzata da molteplici aspetti positivi, dall'altro comportò problematiche di tipo etico. Per citarne solo alcuni si pensi allo sfruttamento talvolta minorile dei lavoratori dei paesi

⁶ Manning, S., Massini, S. e Lewin, A.Y., 2008, "A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent", *Academy of Management Perspectives*, Vol 22, No 3

in via di sviluppo, alla diffusione del pensiero razzista, alla xenofobia, alla perdita dell'identità nazionale.

1.2 Offshoring e Reshoring: due facce della stessa medaglia”

1.2.1 Definizione di offshoring

Negli anni Ottanta la globalizzazione per molte imprese è diventata una necessità. Grazie al progresso tecnologico nei campi dell'informazione e delle telecomunicazioni la natura del commercio internazionale ha subito notevoli mutamenti.

La liberalizzazione del mercato globale ha creato nuove opportunità per le aziende oltre che una forte concorrenza internazionale. Per reagire a tutto ciò esse hanno cercato nuove soluzioni per ridurre i costi e per migliorare la qualità dei loro prodotti.

Quindi le imprese hanno realizzato che per avere dei vantaggi competitivi era necessario l'adattamento alle logiche dell'economia globale, considerando nuove strategie d'internazionalizzazione.

Ragionare su una scacchiera mondiale significava studiare e sfruttare tutto ciò che ogni singolo Paese o Mercato poteva offrire.

Una delle tipiche conseguenze a questo fenomeno è il processo di *offshoring* che consiste nel trasferimento parziale o totale delle attività produttive oltre che nello spostamento dei lavoratori dai paesi avanzati alle nuove realtà economiche, chiamate anche economie emergenti, quali Asia, Europa Centrale ed Orientale e America latina.

Inizialmente lo scopo del trasferimento delle attività in paesi stranieri era la riduzione dei costi di produzione e di amministrazione a causa delle difficoltà logistiche o per il pesante carico fiscale del paese d'origine. Oggi possiamo affermare che le cose sono cambiate: le aziende non sono più attratte solo dai bassi costi. Infatti il personale qualificato, la vicinanza con le risorse e la disponibilità di luoghi maggiormente favorevoli per l'insediamento sono forze trainanti per decidere se e dove delocalizzare la propria attività. Di

conseguenza il campo di applicabilità è cambiato: se inizialmente l'offshoring interessava i processi di produzione di beni e servizi, successivamente, grazie anche allo sviluppo delle nuove tecnologie, l'attenzione oggi è rivolta verso il product development (creazione e sviluppo di prodotti nuovi), l'engineering (progettazione, produzione e verifica di impianti nuovi) e il comparto di ricerca e sviluppo.

In poche parole le imprese, anche quelle di medio-piccole dimensioni, hanno avuto la possibilità di suddividere, frazionare ed integrare le diverse fasi dei propri processi di creazione del valore, dalla ricerca e sviluppo alla progettazione alla produzione, all'assemblaggio, al marketing, alla distribuzione e al servizio post vendita decidendo poi dove delocalizzarle (Andrea Martone, 2016)⁷.

In letteratura è possibile trovare diverse definizioni per descrivere questo fenomeno. Secondo Agrawal and Farrel (2003) l'Offshoring era il trasferimento dei business all'estero per generare profitti ("they can make more money") mentre per Accenture (white paper, 2011) era il trasferimento dei processi produttivi in paesi esteri, continuando a vendere i prodotti finiti nella nazione d'origine. Per altri invece è una esternalizzazione che va oltre i confini nazionali in cui è localizzata la casa madre (Leibl, Morefield, & Pfeiffer, 2011)⁸ oppure è intesa come ristrutturazione di un'impresa su base geografica (Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K. & Pedersen, 2010)⁹. Inizialmente gli Stati Uniti furono il primo paese ad utilizzare maggiormente questa nuova strategia, ma nell'ultimo decennio la delocalizzazione della produzione ha preso piede anche in Europa. Mentre gli USA hanno sempre considerato specialmente il Messico come paese destinatario, la Francia,

⁷ Andrea Martone, 2016, "Reshoring: come far rientrare la produzione in Italia", IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer Editor

⁸ Leibl, Morefield, & Pfeiffer, 2011, A Study of The Effects of Backshoring in the EU. Proceedings of the 13th International Conference, pp. 72-79

⁹ Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K. & Pedersen, 2010, "Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High Value Company Functions", *Journal of Management Studies*, December

l'Italia e la Germania hanno preferito rivolgersi ai Paesi dell'Europa Orientale come Balcani e Romania (Andrea Martone,2016).

1.2.2 Strategie e fattori che impattano sull' offshoring

Quando un'azienda sceglie questa strategia per prima cosa decide il Paese in cui delocalizzare, per ultimo ma non per questo meno importante vi è la scelta del partner affinché la collaborazione sia eccellente.

Decidere la localizzazione delle facilities, cioè il luogo fisico dove verranno svolte le attività operative, è fondamentale per le aziende.

Queste scelte vengono fatte alla base di alcuni fattori locali che impattano nei costi, come per esempio: la legislazione fiscale e le tasse locali, incentivi agli investimenti, restrizione nei movimenti di capitale, assistenza finanziaria del governo locale, la stabilità politica, la lingua, la cultura disponibilità di servizi e infrastrutture (banche, autostrade, scuole,..), relazioni sindacali (conflittuali o cooperative), restrizioni normative ambientali ed infine adeguatezza del sistema di tutela dei diritti contrattuali.

Mentre la competenza e la qualità della manodopera, l'adeguatezza e l'immagine del luogo, l'accessibilità e comodità per il cliente sono tutti fattori che invece impattano sul servizio offerto e sui ricavi (Pietro Romano e Pamela Danese,2010)¹⁰. Per l'impresa che vuole localizzare la propria attività questi sono fattori fondamentali.

I Paesi, così detti emergenti, offrono differenti servizi che variano per qualità e costo. Secondo un recente studio svolto da Andrea Martone (su base dati di Cauto, Mani, Lewin &Peeters, 2006), se mettiamo i paesi emergenti all' interno di una matrice, le cui coordinate sono costo del lavoro e disponibilità di manodopera qualificata, questi prenderanno posizioni molto diverse. Facciamo degli esempi: il Messico è caratterizzato da un basso costo del lavoro e una bassa disponibilità di personale specializzato e i processi di offshore riguardano principalmente il settore delle commodities. Molto simile il Medio- Oriente e l'Africa con l'unica differenza che i costi del lavoro sono più elevati. Un'

¹⁰ Pietro Romano e Pamela Danese, 2010, Supply chain management, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione, McGraw-Hill (editor), cap. 2, par 2

esempio molto diverso è l'Europa dell'Est in cui entrambi i costi sono molto alti e di conseguenza i processi di delocalizzazione si orientano in prodotti a tecnologia avanzata (high-end work). Paesi con caratteristiche intermedie sono invece America Latina, Filippine, Cina, ecc.

La tabella 1.4 riportata in basso mette a confronto le caratteristiche dei diversi paesi meta dell'offshoring. Possiamo notare che i paesi migliori dove delocalizzare la propria attività sono India, Europa centrale ed Est, Malesia in quanto si presentano principalmente come punti di forza per l'offshoring. Mentre i paesi come Filippine e Cina presentano vantaggi e svantaggi significativi.

Tabella 1.4 Confronto tra i principali Paesi meta di offshoring

	India	Europa Centrale ed Est	Malesia	Filippine	Cina
Esperienza nel esternalizzazione	○	◐	◐	◑	◑
Disponibilità di forza lavoro	○	◑	◐	◑	◐
Sistemi Formativi	◐	○	◐	◑	◑
Conoscenza della lingua inglese	○	◐	◐	◐	◐
Retention dei lavoratori	◑	◐	◑	◑	<i>Not applicable</i>
Basso rischio-paese	◑	○	○	◑	◐
Infrastrutture	◐	◐	◐	◐	◑
Adattabilità culturale	◑	○	○	◐	◐
Protezione della proprietà intellettuale	◐	○	◐	◐	●
Costo del lavoro	○	◐	◐	○	○
Costo delle infrastrutture	◐	◐	○	◐	◐
Tasse e regolazioni	○	◑	◐	◐	◐
Sintesi (non pesata)	○	◐	◐	◑	◑

fonte: Reshoring, come e perché far rientrare la produzione di Andrea Martone; The Boston Consulting Group, 2005

Se alcune aziende decidono di delocalizzare in paesi lontani, altri preferiscono farlo in paesi vicini effettuando così il nearshoring, il quale è un'alternativa molto simile all' offshoring con la differenza che la supervisione e il coordinamento delle attività è più semplice e risulta anche migliore e vi è una maggiore omogeneità dal punto di vista linguistico, culturale ed istituzionale. Nella scelta del paese vi è anche la decisione di utilizzare il modello captive offshoring oppure outsourcing offshoring.

La scelta di queste due alternative dipende rispettivamente se l'intenzione è quella di aprire delle filiali di proprietà, oppure se si decide di ricorrere a fornitori esteri indipendenti. Analizziamo entrambe le possibilità.

Se l'azienda decide di aprire una filiale o acquisire un'altra impresa all'estero, importando la produzione nel paese d'origine allora significa che sta seguendo il modello captive offshoring. Questa non è un'opzione semplice: se da un lato consente un'organizzazione tale da controllare perfettamente le attività offshore (consentendo maggiori risparmi) dall'altro lato presenta dei limiti quali lenta crescita del fatturato e diminuzione della qualità dei prodotti.

Questa strategia solitamente viene scelta dalle imprese dopo aver avuto per alcuni anni collaborazioni con fornitori esteri. Le 5 fondamentali strategie di captive offshoring sono (Andrea Martone, 2016)¹¹:

1. Pure Captive: la casa madre con apertura di una filiale all'estero controllata si assume totalmente il rischio imprenditoriale. Essa viene adibita alla produzione di determinati beni e servizi. Questo dà la possibilità di muoversi liberamente tra mercati, normative e istituzioni estere.
2. Hybrid Captive: consiste nel dividere le attività a maggior valore aggiunto (produzione) da quelle meno importanti (magazzini, amministrazione delle risorse umane, ecc). Le prime vengono eseguite dalla casa madre, mentre le seconde vengono attribuite a fornitori esteri, i quali però nella maggior parte dei casi destinano ad essi poche

¹¹ Andrea Martone, 2016 "Reshoring: come far rientrare la produzione in Italia", IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer Editor, cap1, p. 17-18

risorse e inesperte. Questa opzione è valida se si è in grado di gestire le relazioni con i fornitori.

3. Shared Captive: modello che prevede che lo stabilimento estero svolga il lavoro sia per la casa madre che per clienti esterni. È un metodo utilizzato dalle imprese per espandere il proprio business, non si limita a servire solo la casa madre perciò ha un impatto positivo per il volume di affari e il costo unitario del prodotto.
4. Divested Captive: consiste nel delegare la gestione dell'attività estera a terzi garantendo però opportuni privilegi alla vecchia casa madre.
5. Terminated Captive: simile all'opzione precedente, ma questa strategia prevede di ridurre le perdite attraverso la dismissione delle attività "no-core" a terzi senza porre altre condizioni sulla futura gestione. Essa è una specie di Hybrid captive di ritorno.

L'offshoring non è l'unica strategia utilizzata dalle imprese europee e americane. Negli ultimi anni l'outsourcing è una pratica manageriale presa in considerazione da molte aziende. Esso consiste nella "terziarizzazione", ovvero l'affidamento a terzi (esterni), di quote o tipologie di lavoro. I vantaggi mediante l'esternalizzazione sono relativi ai costi, alla focalizzazione, alla flessibilità di lavoro e alla possibilità delle aziende di acquisire competenze che non dispongono. I paesi coinvolti in questo caso non sono solo quelli dell'Est Europa, ma anche Asia. Il meccanismo di questa seconda fase di delocalizzazione è sempre lo stesso: ricerca e sviluppo vengono mantenute nel paese d'origine mentre le produzioni di massa vengono trasferite all'Est o in Asia.

Per fare alcuni esempi, la Philips ha delocalizzato in Romania, la Valtech (società di consulenza parigina) ha aperto un ufficio con un partner locale a Bangalore (India), ed infine le aziende che lavorano per la Nike sono circa 731 di cui circa 500 sono dislocate in Asia, precisamente in Indonesia, Cina, Thailandia, Corea del Sud, Taiwan e Cambogia.

I vantaggi dell'offshore outsourcing sono un mix tra i benefici dell'outsourcing, per esempio la flessibilità nell'uso di risorse, e quelli della delocalizzazione, per esempio minori costi e maggiore produttività. L'azienda può anche decidere di esternalizzare la produzione presso un fornitore, ma in questo caso nazionale. Questo modello viene chiamato on-shore outsourcing, il quale segue sempre lo stesso principio di make or buy dell'offshore outsourcing con questa peculiarità.

Oltre a queste possibilità, l'azienda può decidere di delocalizzare parzialmente la produzione in un nuovo stabilimento in un paese emergente sviluppato con una joint venture con un produttore locale. La joint venture è un accordo o forma di associazione temporanea per le imprese, finalizzata alla realizzazione di un investimento o un'opera in un settore di interesse comune. Questi soggetti quindi decidono di collaborare per un progetto comune o di sfruttare reciprocamente le loro sinergie, il loro know-how o il loro capitale. Attraverso le joint venture le imprese di ogni settore uniscono competenze tecniche e capacità organizzative e, aspetto fondamentale, ripartiscono i rischi. Ne possiamo dedurre che questa è un'opzione intermedia tra il captive offshoring e l'offshore outsourcing.

L'imprenditore può anche scegliere di esternalizzare la produzione in joint venture con un collaboratore nazionale. In questo caso la strategia è chiamata joint venture on-shoring. Queste due possibilità di joint venture seguono sempre lo stesso modello gestionale con la differenza che scegliendo un partner nazionale si condivide la medesima cultura imprenditoriale e ambiente socio-economico e culturale.

Quest'ultimo può essere preso in considerazione dalle aziende che scelgono di far rientrare le produzioni nei paesi d'origine, precedentemente realizzate all'estero.

Per concludere, lo schema di Bardham (tabella 1.5) mette in relazione complessità delle attività di delocalizzazione e la forma giuridico-organizzativa da dare alle operazioni offshore (Andrea Martone, 2016)¹².

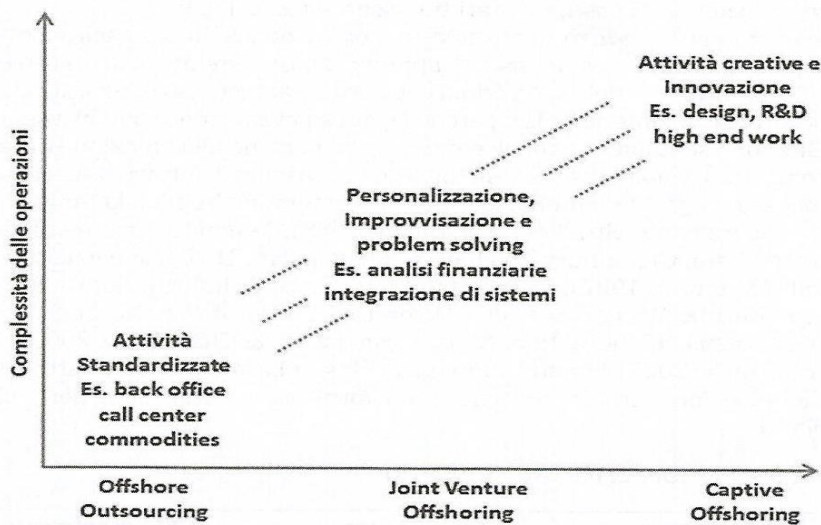
In poche parole si possono suddividere tutte le attività in tre macro gruppi e in base alla complessità di tali associare la strategia di offshore migliore.

Dallo schema emerge che:

- per le attività standardizzate (back office, call center, ecc) la strategia migliore è l'offshore outsourcing (collaborazione con una impresa indipendente che opera all'estero) in cui il rischio di investimento è minimo in quanto i costi sono legati alla quantità e qualità della fornitura, il controllo che l'impresa ha sul fornitore è limitata e l'influenza sull'organizzazione del lavoro e sulle scelte del fornitore molto bassa;
- Per la personalizzazione, improvvisazione e problem solving (analisi finanziarie, integrazione di sistemi) il modello più adatto è il joint venture offshoring (due aziende mettono in gioco le proprie risorse per creare un nuovo soggetto imprenditoriale) in cui i comportamenti opportunistici si riducono mentre l'influenza sulle strategie e sull'organizzazione, investimento richiesto e gli eventuali conflitti tra partner aumentano;
- Per le attività creative e innovative (design, r&d, high and work) serve una forma organizzativa che garantisca maggior controllo e quindi il captive offshoring (apertura di una filiale o l'acquisto di un'impresa all'estero) in cui i costi sono molto elevati ma il vantaggio, oltre al maggior controllo, è l'organizzazione diretta dei sistemi produttivi.

¹² Andrea Marone, 2016, "Reshoring: come far rientrare la produzione in Italia", IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer Editor, p.31

Tabella 1.5 Modelli di offshoring in base alla complessità delle operazioni delocalizzate



fonte: elaborazione di Andrea Martone (Reshoring, come e perché far rientrare la produzione di Andrea Martone) su Bardhan (2006)

1.2.3 Settori interessati all' offshoring, alcuni esempi

Riassumendo, in questi ultimi vent'anni i vantaggi fiscali, gli approvvigionamenti più economici, la possibilità di accesso ai nuovi mercati e a nuove tecnologie, i costi del lavoro più bassi, la vicinanza operativa al cliente a fini di ottimizzazione di processo sono i molteplici fattori che hanno determinato la delocalizzazione delle attività produttive delle imprese in paesi in via di sviluppo.

“Maggior profitto al minor costo possibile” è il principio seguito dalle imprese quando scelgono di trasferire le proprie attività fuori dai confini nazionali.

Quasi tutti i settori industriali sono stati interessati dal fenomeno dell'offshoring. A livello mondiale i settori che maggiormente fanno ricorso a questo tipo di strategia economica sono:

- L'abbigliamento, pelletteria e tessuti: dove conviene trasferire all'estero le fasi più labour-intensive del processo produttivo e avviene principalmente verso paesi a basso costo della manodopera;

- Elettronica: delocalizzazione delle fasi produttive a monte verso i paesi più tecnologicamente avanzati e delle fasi di assemblaggio di componenti verso paesi a basso costo del lavoro;
- Attrezzi per la casa (compresi gli elettrodomestici e giocattoli);
- alcuni comparti della meccanica: la delocalizzazione dipende maggiormente dalle capacità tecnologiche del paese verso cui si delocalizza.

Per molte aziende, anche italiane, la delocalizzazione è diventato un marchio di fabbrica. In un'intervista del Corriere della Sera, Mario Moretti Polegato, proprietario del marchio Geox, dichiarava: "La delocalizzazione è un male necessario imposto dal mercato. L'impresa del domani sarà quella intelligente: qui, in Italia, la creatività, l'organizzazione della produzione, il marketing; fuori, dove la manodopera costa meno, la produzione". Se prendiamo in considerazione i prodotti Geox, questi sono venduti con un marchio italiano ma provengono principalmente da due stabilimenti: uno a Timisoara, in Romania (dove sono impiegati 1.750 dipendenti) e un altro in Slovacchia (400 lavoratori). A Montebelluna si occupano di altro, dal controllo di produzione alla ricerca.

In Italia le regioni settentrionali sono quelle maggiormente caratterizzate dalla fuga delle proprie aziende all'estero: in Lombardia se ne contano 9.647, in Veneto 3.679, in Emilia Romagna 3.554 e in Piemonte 2.806, costituendo oltre il 72% del totale delle imprese che hanno lasciato il nostro Paese.

Se per molti la delocalizzazione tende ad aumentare la competitività di un'attività produttiva italiana, per altri invece si rischia che se ne possa impoverire l'economia nazionale, con perdita di posti di lavoro e valore aggiunto (Il Fatto Quotidiano, 2013)¹³.

¹³ Francesco Tamburini, 2013, Crisi, "La grande fuga delle aziende italiane a caccia di manodopera low cost", Il Fatto Quotidiano.it, Economia&Lobby, Economia

Per capire quale sia la reale visione degli imprenditori italiani e cosa pensano rispetto alle decisioni di delocalizzazione, KPMG¹⁴ (una delle principali società di business advisory) ha ingaggiato Ipsos (istituto specializzato nelle ricerche di mercato survey based) nel fare un sondaggio alle aziende italiane.

L'indagine è stata svolta nel Marzo/Aprile 2015 mediante interviste telefoniche. Il campione preso in considerazione è costituito da 65 aziende di cui:

- 55% del Nord-Ovest, 32% del Nord-est e 13% del centro-sud-isole;
- 65% con fatturato da 100 a 250 milioni di euro e il 35% più di 250 milioni di euro;
- Settori di attività: 27% meccanica, elettronica, macchine utensili e auto, 17% chimico, farmaceutico e biomedico, 13% alimentari e beni di consumo, 13% abbigliamento e arredamento, 40% altro;
- 43% numero di dipendenti tra 50 e 500 unità, il 57% con più di 500 unità.

Agli intervistati viene fatta la domanda: “Quali sono le principali motivazioni per cui la sua azienda ha deciso di delocalizzare tutta o parte della produzione?”

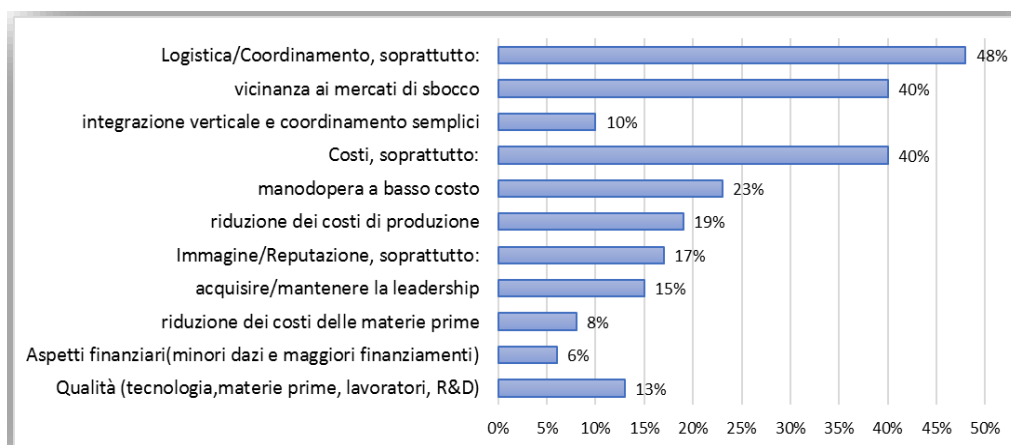
Dalle risposte è emerso che le principali cause sono state: logistica/coordinamento, in particolare la vicinanza ai mercati di sbocco, e i costi tra cui la manodopera e i costi di produzione. Quindi nelle strategie di offshoring contano ben poco l'immagine, la reputazione, aspetti finanziari e fiscali (tabella 1.6).

Per quanto riguarda l'area geografica in cui le attività produttive sono state trasferite, alla domanda: “In quali paesi la sua azienda ha delocalizzato l'attività produttiva?” la preferenza è stata data laddove il costo della

14 KPMG, 2015, “The Italian Way, l'industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo”, KPMG Marketing & Communications

manodopera è basso, come si può vedere dalla tabella, quindi Cina in primis, Europa dell' est, America meridionale e Usa. Il fatto che le imprese italiane dislocano anche negli Stati Uniti (dato che sorprende) potrebbe essere dovuto all' esigenza di mantenere comunque uno standard qualitativo (tabella 1.7).

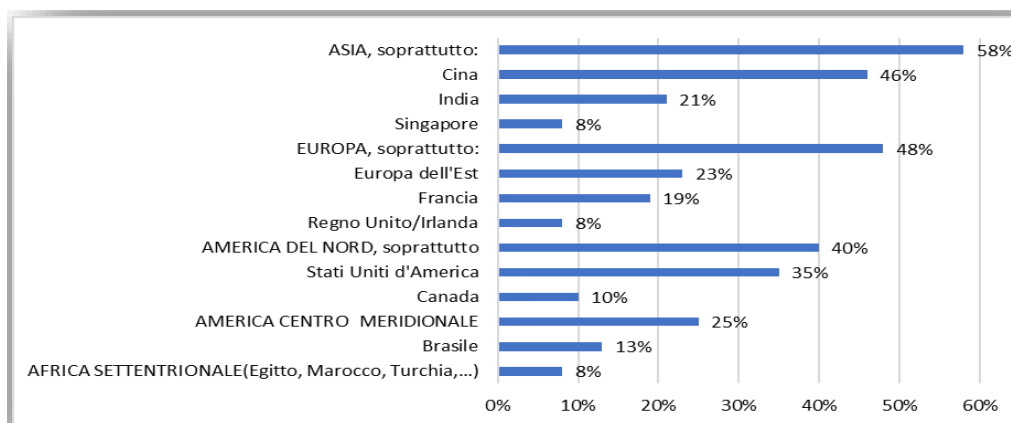
Tabella 1.6. Quali sono le principali motivazioni per cui la sua azienda ha deciso di delocalizzare tutta o parte della produzione?



Base: aziende che hanno delocalizzato almeno una funzione

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

Tabella 1.7. “In quali paesi la sua azienda ha delocalizzato l' attività produttiva?”



Base: aziende che hanno delocalizzato almeno una funzione

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

Alcuni esempi di aziende italiane che hanno dislocato¹⁵:

- FIAT: stabilimenti aperti in Polonia, Serbia, Russia, Brasile, Argentina. Circa 20. 000 posti di lavoro persi, dai 49. 350 occupati nel 2000 si arriva ai 31. 200 del 2009 (fonte: L'Espresso, 11/03/2010).
- DAINESE: due stabilimenti in Tunisia, circa 500 addetti, la produzione è quasi del tutto cessata in Italia, tranne qualche centinaio di capi.
- GEOX: stabilimenti in Brasile, Cina e Vietnam; su circa 30. 000 lavoratori solo 2. 000 sono italiani.
- BIALETTI: fabbrica in Cina;
- OMSA: stabilimento in Serbia; cassa integrazione per 320 lavoratrici italiane.
- ROSSIGNOL: stabilimento in Romania, dove insiste la gran parte della produzione; 108 esuberi a Montebelluna.
- DUCATI ENERGIA: stabilimenti in India e Croazia.
- BENETTON e STEFANEL: stabilimenti in Croazia.
- CALZEDONIA: stabilimenti in Bulgaria.
- TELECOM ITALIA: call center in Albania, Tunisia, Romania, Turchia, per un totale di circa 600 lavoratori, mentre in Italia sono stati dichiarati negli ultimi tre anni oltre 9. 000 esuberi di personale.
- WIND: call center in Romania e Albania tramite aziende in outsourcing, per un totale di circa 300 lavoratori.
- H 3 G: call center in Albania, Romania e Tunisia tramite aziende in outsourcing, per un totale di circa 400 lavoratori impiegati.

¹⁵ Unione Generale del Lavoro, 2010 "Documento sul fenomeno Italiano delle delocalizzazioni da parte delle Imprese", p. 4-5

- VODAFONE: call center in Romania tramite aziende di outsourcing, per un totale di circa 300 lavoratori impiegati.
- SKY ITALIA: call center in Albania tramite aziende di outsourcing, per un totale di circa 250 lavoratori impiegati. Nell'ultimo anno sono stati circa 5.000 i posti di lavoro perduti solamente nei call center che operano nel settore delle telecomunicazioni, tra licenziamenti e cassa integrazione.

1.2.4 Conseguenze dell' offshoring

Gli effetti della globalizzazione hanno portato ad un mutamento radicale del commercio mondiale e delle strategie delle imprese. È possibile fare una distinzione tra paesi specializzati nella produzione in cui la disponibilità della manodopera è molto elevata, ma specializzata in attività a bassa tecnologia, e paesi invece specializzati in attività ad elevata tecnologia e know-how. La globalizzazione ha portato la libertà di movimento di persone, imprese, servizi e capitali, a sua volta ha apportato notevoli miglioramenti nello standard di vita di milioni di persone che abitano nei paesi in via di sviluppo, ma ha anche portato disoccupazione. Conseguenza prodotta dalla concorrenza dei Paesi a basso salario, che ha portato i lavoratori dei paesi imperialisti a sentirsi in competizione con quelli dei paesi poveri. Ma se le fabbriche di un Paese chiudono perché delocalizzano, crollano i consumi e chiudono anche le imprese di servizi che vi ruotano intorno. E questo è segnale di recessione.

Un altro effetto negativo dell' offshoring è la perdita di know-how, del "saper fare" che è un mix tra competenze, complicità, disponibilità intellettuale che creano un grande valore aggiunto nel momento dei salti tecnologici. Quindi aver delocalizzato la propria attività oltre i confini nazionali non riguarda solo il complesso industriale ma anche aver trasferito il "saper fare", il quale costituirà le basi per lo sviluppo manifatturiero dei paesi emergenti. In poche parole quando viene a mancare la capacità di sviluppare nuovi processi, le imprese non hanno più le capacità di sviluppare nuovi prodotti. Infine le decisioni di offshoring si sono concentrate soprattutto sulla differenza dei

costi di produzione senza andare ad analizzare i total cost of sourcing più in profondità, ovvero i costi di trasporto, la logistica, i premi assicurativi, i dazi doganali, ecc. che in alcuni casi vanno ad annullare la convenienza economica del basso costo della manodopera (KPMG, 2015)¹⁶.

Dopo qualche tempo però molte imprese hanno trovato l'offshoring più problematico di quanto ci si aspettava. Forse prese dall'entusiasmo o forse sopravvalutando troppo i benefici, molte aziende hanno deciso di fare "marcia indietro".

Sono sempre più numerose le imprese che, dopo aver delocalizzato le proprie attività, scelgono di rimpatriarle. L'aumento dei costi di lavoro nei paesi emergenti e la ripresa in America ed Europa, sono fattori determinanti per convincere le aziende a ritornare nei propri paesi d'origine.

Il fenomeno è nato negli Stati Uniti, ma in poco tempo si è sviluppato in Europa, principalmente in Italia. Dal 1997 al 2013 i ritorni in Italia sono stati circa il 40% dei dietro front europei (Uni-Club MoRe Back-reshoring). A differenza degli Usa, le aziende del nostro Paese sono ancora troppo poco incentivate a ritornare a casa. Nonostante ciò le nostre imprese hanno iniziato a rilocalizzare ugualmente perchè, oltre all'aumento del costo del lavoro estero, hanno capito il vero valore del Made in Italy.

¹⁶ KPMG, 2015, "The Italian Way, l'industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo", KPMG Marketing & Communications

CAPITOLO 2 : “Reshoring”

2.1 Definizione del fenomeno

Le relazioni tra paesi e popoli del mondo sono cambiate radicalmente a causa della globalizzazione. Nel corso degli ultimi decenni si è parlato infatti di un Mercato globale in cui la grande mobilità dei capitali, dei prodotti, delle persone e la fitta rete di comunicazione hanno favorito una forte integrazione internazionale. In tale mercato le imprese hanno iniziato a studiare e sfruttare tutte le possibilità che ogni singolo Paese poteva offrire.

Come già detto nel capitolo precedente, iniziava ad emergere un fenomeno in questi paesi chiamato *offshoring*, cioè la delocalizzazione delle proprie attività in paesi lontani o vicini, ma comunque diversi, dal proprio paese d’origine. Inizialmente a dare via a questa esternalizzazione erano le grandi imprese, meglio preparate ad un contesto così grande, e solo in un secondo momento anche le piccole aziende, per riuscire a rimanere in competizione con le prime.

Come riportato nel capitolo 1, i paesi come Cina, Europa centrale e dell’est, India, Malesia, America Latina, e molti altri chiamati Economie Emergenti, avevano caratteristiche vantaggiose per i paesi sviluppati in termini di costi del lavoro, disponibilità della manodopera, ecc. Per questo motivo sempre più imprese decidevano di delocalizzare, divenendo in pochi anni la strategia più sfruttata.

Negli ultimi dieci anni però il fenomeno ha avuto un arresto, in quanto le aziende hanno capito di aver sopravvalutato i benefici dell’*offshoring* non considerando la totalità dei costi. Quindi se questa, fino a poco tempo fa, sembrava l’unica soluzione per rimanere al passo con i tempi, oggi non è più così. Molte realtà aziendali che hanno delocalizzato, stanno facendo un’inversione di marcia, cercando di rimpatriare totalmente o parzialmente la produzione dall’estero al paese d’origine. Questo processo viene chiamato *reshoring*.

Questo fenomeno nasce negli Stati Uniti, con un successo e supporto clamoroso da parte del governo. Ma non è l'unica potenza ad "abusare" di questa strategia manageriale: anche l'Italia è attratta nel dare la giusta importanza del "Made in Italy", e quindi di riportare la produzione a casa.

In letteratura vi sono moltissime espressioni per spiegare il fenomeno del rimpatrio delle attività nella casa madre. Per citarne alcune nel 1990 Jungnickel parla di "*return relocation*" facendo riferimento alla consociata estera nel suo insieme o una singola funzione della stessa (Hardock, 2000), al rientro delle attività manifatturiere in stabilimenti nazionali di proprietà dell'azienda o presso fornitori presenti nello stesso paese della casa madre (Holz, 2009), alla chiusura totale o parziale dell'unità produttiva localizzata all'estero (Schulte, 2002).

Altri parlano di "*in-shoring*" dandone dei significati diversi: Skipper (2006) lo utilizza per definire una strategia opposta all' offshoring, Holz (2009) con tale termine vuole definire un' investimento delle imprese in un paese diverso da quello d' origine, Liao (2012) lo definisce un approvvigionamento a livello domestico di beni da parte di un' azienda, infine Dholakia *et al.* (2012) includono in detto termine sia il rientro in stabilimenti nazionali di produzioni prima localizzate all'estero, sia la realizzazione nel paese domestico di attività produttive di nuova costituzione.

In Germania il fenomeno è chiamato "*back-shoring*". Holz fu il primo a considerarlo in questi termini, descrivendo il fenomeno come la rilocalizzazione nel paese di origine dell'azienda di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali contrapponendolo al *back-sourcing* definendo quest'ultimo come una rilocalizzazione che riguarda attività produttive affidate a fornitori che operano nello stesso paese in cui ha sede l'impresa. Kinkel e Maloca (2009) definiscono il *back-shoring* come la riaggregazione in un'unità produttiva domestica di proprietà dell'impresa di tutta o parte dell'attività di produzione precedentemente svolta all'estero in propri stabilimenti o presso fornitori locali. Sempre nel 2009, questi ultimi parlano di *internal back-shoring* riferendosi alla rilocalizzazione di attività

produttive svolte in propri stabilimenti all'estero, Renz nel 2005 lo definisce *direct back-shoring* mentre *captive backshoring* da Kinkel e Zanker, (2013). Questi ultimi due hanno quindi differenziato i fenomeni dell'*on-shoring*: insourcing si intende quando l'azienda internalizza produzioni esternalizzate svolte da fornitori locali mentre backshoring in cui l'internalizzazione riguarda attività produttive precedentemente svolte all'estero (Luciano Fratocchi, Alessandro Ancarani, Paolo Barbieri Carmela Di Mauro, Guido Nassimbeni, Marco Sartor Matteo Vignoli, Andrea Zanoni, 2015)¹⁷

Un'altra definizione è il Back-reshoring “*una strategia d'impresa, deliberata e volontaria, orientata alla ri-localizzazione domestica, parziale o totale di attività svolte all'estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale*”.

2.2 Tipologie di Reshoring

Nella prima parte di questo capitolo è stata trattata la letteratura riguardante questo fenomeno, o meglio le diverse interpretazioni di questa inversione di rotta delle aziende. Solo da alcuni anni si parla di “*Reshoring*” per spiegare il “ritorno a casa delle aziende”. L'obiettivo di questo paragrafo è quello di definire i modelli di questa strategia. Nel 2013 Ellram e Gray *et al.* hanno proposto una classificazione del processo. Sono emerse quattro tipologie:

- a) *in-house reshoring*: le attività realizzate in strutture interamente offshore si trasferiscono in aziende di proprietà nel paese d'origine, in questo modo l'azienda riesce a soddisfare la domanda nazionale riportando realizzazione di essa a casa;
- b) *outsourced reshoring*: le attività realizzate inizialmente da fornitori esteri passano nelle mani a fornitori locali. In questo modo si rimane

¹⁷ Luciano Fratocchi, Alessandro Ancarani, Paolo Barbieri Carmela Di Mauro, Guido Nassimbeni, Marco Sartor Matteo Vignoli, Andrea Zanoni, 2015, “Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche”, *Sinergie italian journal of management* Vol. 33, N. 98

fedeli al modello outsourced ma si risponde alla domanda nazionale rimpatriando la produzione;

- c) *reshoring for outsourcing*: molto simile al modello in-house reshoring, quindi vi è un ritorno della produzione in patria, dapprima sviluppata in strutture offshore, con la differenza che le attività non vengono svolte da una struttura di proprietà ma da un fornitore locale;
- d) *reshoring for Insourcing*: operazione con la quale le imprese decidono di svolgere internamente le attività che inizialmente venivano svolte da fornitori esteri. Quindi la risposta alla domanda nazionale viene data dalla struttura nazionale di proprietà.

La tabella 2.1 raggruppa le diverse interpretazioni del fenomeno della ri-localizzazione.

Tabella 2.1 Ri-localizzazione: i diversi pensieri in letteratura

RETURN RELOCATION	Jungnickel	fa riferimento al riesto della consociata estera nel suo insieme
	Hardock, 2000	fa riferimento al ritorno di una singola funzione della consociata estera
	Holz, 2009	rientro delle attività manifatturiere in stabilimenti nazionali di proprietà dell'azienda o presso fornitori presenti nello stesso paese della casa madre
	(Schulte, 2002).	alla chiusura totale o parziale dell'unità produttiva localizzata all'estero
IN SOURING	Skipper (2006)	utilizzato per definire una strategia opposta all' offshoring
	Holz (2009)	investimento delle imprese in un paese diverso da quello d' origine
	Liao (2012)	approvvigionamento a livello domestico di beni da parte di un' azienda
	Dholakia et al. (2012)	il rientro in stabilimenti nazionali di produzioni prima localizzate all'estero, sia la realizzazione nel paese domestico di attività produttive di nuova costituzione.
BACK SHORING	Holz	rilocalizzazione nel paese di origine dell'azienda di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali
	Kinkel e Maloca (2009)	riaggregazione in un'unità produttiva domestica di proprietà dell'impresa di tutta o parte dell'attività di produzione precedentemente svolta all'estero in propri stabilimenti (internal back shoring) o presso fornitori locali;
	Renz (2005)	lo definisce direct back-shoring
	Kinkel e Zanker, (2013)	internalizzazione delle attività produttive precedentemente svolte all'estero
IN-SOURCING	Kinkel e Zanker, (2013)	l'azienda internalizza produzioni esternalizzate svolte da fornitori locali
BACK SOURCING	Holz	rilocalizzazione che riguarda attività produttive affidate a fornitori che operano nello stesso paese in cui ha sede l'impresa
RESHORING	2013 Ellram e Gray <i>et al</i>	<p>a) in-house reshoring:attività dapprima offshore, vengono riportate e realizzate in aziende di proprietà nel paese d'origine, soddisfano la domanda locale;</p> <p>b) outsourced reshoring: le attività realizzate inizialmente da fornitori esteri passano nelle mani a fornitori locali.;</p> <p>c) reshoring for outsourcing: (simile al in-house reshoring), ritorno della produzione offshore in patria, affidata a un fornitore locale(no in azienda di proprietà);</p> <p>d) reshoring for Insourcing: le attività realizzate da fornitori esteri vengono svolte all' interno della proprietà stessa.</p>

Fonte: Tabella creata su base: “Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche”, Sinergie italian journal of management Vol. 33, N. 98 a cura di Luciano Fratocchi, Alessandro Ancarani, Paolo Barbieri Carmela Di Mauro, Guido Nassimbeni, Marco Sartor Matteo Vignoli, Andrea Zanoni, 2015; e Andrea Martone, 2016“Reshoring: come far rientrare la produzione in Italia”, IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer Editor

2.3 Motivazioni fondamentali della ri-localizzazione e l'importanza del "made in"

La decisione di rimpatriare le attività produttive, quindi di reshoring, viene fatta sempre dopo la scelta di esternalizzare la produzione all'estero.

Per quanto riguarda l' offshoring, nel corso degli anni sono state individuate delle "buone pratiche" affinché la delocalizzazione, nel suo complesso, avvenga con successo. Parliamo di offrire dei servizi assistenza prima della partenza all'espropriato e alla propria famiglia (il viaggio stesso, informazione su contratti regolari, come reagire nei primi periodi nel nuovo paese, ecc) oppure servizi di trasferimento al diretto interessato, e quindi al lavoratore, che riguardano permessi di immigrazione e lavoro, patente di guida, contratti di locazione, assistenza sanitaria e infine quella scolastica in caso di figli. La casa madre può anche definire un pacchetto remunerativo flessibile, che prevede bonus e premi, servizi di supporto e di rientro. Infine è fondamentale capire e controllare i sistemi di gestione della casa madre, se lavora in un'ottica domestica o multinazionale.

Ma non sempre l'espatrio va a buon fine. Quando si trasferiscono alcune attività all'estero il maggior rischio è il fallimento, e oggi giorno sta diventando sempre più un pensiero fisso tra le aziende che hanno delocalizzato. I motivi per i quali un'impresa dichiara il fallimento dell'espatrio sono molteplici.

Secondo una ricerca condotta da *Uni-Club MoRe Reshoring Group* su 600 imprese (dati aggiornati a fine 2015) che hanno deciso di rimpatriare la propria attività, le motivazioni principali sono:

- Il 24% decide di ritornare in patria per i costi logistici, del lavoro, del coordinamento delle attività produttive e dell'energia troppo alti;
- Il 22% vuole rimpatriare la produzione per l'effetto "made in", ovvero la produzione in patria è percepita dai clienti come migliore e di qualità per cui più appetibile;
- Il 21% si sposta perché la produzione delocalizzata ha una scarsa qualità;

- Il 18,4% dichiara di attivare processi di reshoring a causa del differenziale costo del lavoro;
- Il 18% delle aziende è spinto dai costi totali che non sono convenienti;
- Il 17,3% ritorna per avere una gestione del cliente migliore;
- Il 14% perché i tempi di consegna sono lunghi;
- Il 12,3% dichiara di essere tornato in patria a seguito degli incentivi pubblici istituiti proprio per attirare le imprese nel loro paese di origine;
- Il 12,1% delle imprese intervistate dice di voler tornare per essere più vicino a quel processo di innovazione fondamentale per la competitività dell'azienda stessa;
- Il 12% è motivato a tornare in conseguenza a un processo di riorganizzazione globale dell'impresa.

Per quanto riguarda invece lo scenario italiano le motivazioni potrebbero essere in parte diverse. Rispetto al resto d'Europa, il fenomeno del Reshoring in Italia è particolarmente sentito. Se consideriamo l'importanza delle produzioni made in Italy e quanto queste vengano apprezzate e ricercate nel mercato globale, possiamo apprendere perché le aziende italiane non potevano rimanere immobili di fronte a questa tendenza. Per questo motivo in particolare, hanno accettato la sfida di rimpatriare l'attività consapevoli del fatto che questo potesse comportare difficoltà in termini economici, logistici e di organizzazione.

Soffermiamoci ancora un momento sull'offshoring. A primo impatto se andiamo a guardare questo fenomeno, negli ultimi vent'anni, ha portato a notevoli benefici sia ai Paesi sviluppati che a quelli in via di sviluppo. La grande comunicazione e interconnessione tra loro ha favorito la crescita economica mondiale. Inoltre la delocalizzazione ha permesso ai Paesi di specializzarsi in determinati settori e di scambiare prodotti tra i diversi mercati. Dal punto di vista dei paesi emergenti lo sviluppo e le opportunità di crescita sono stati notevoli.

Se andiamo a guardare in dettaglio, si può notare come l'offshoring abbia portato ad un aumento della ricchezza complessiva dei paesi emergenti, ma usufruire di questi benefici sono solo pochi. In poche parole se da un lato il reddito di questi paesi è cresciuto in modo tale da dare a loro la possibilità di diventare dei mercati interessanti per l'Occidente e poter acquistare da quest'ultimi prodotti finiti, dall'altro lato la distribuzione dei redditi non è equa in tutta la popolazione. Se prendiamo come esempio Bangalore, la maggior parte della popolazione vive con stipendi minimi e sotto-disoccupata anche se sta attraversando un periodo di boom economico. Oppure anche la ricchezza generata in Messico, nel settore tessile, va a beneficiare una minima parte ricca locale che è legata direttamente alla clientela statunitense.

Swan (2004) sostiene che l'offshoring genera lavori complementari, cioè i paesi industrializzati si occupano di attività che richiedono una determinata specializzazione, come progettazione, design, logistica, ecc. mentre i paesi del terzo mondo si occupano della produzione. Le competenze dei paesi occidentali non possono essere delocalizzate e quindi questo ha significato un costo molto elevato per un imprenditore che vuole trasferire l'intera attività all'estero. La conseguenza dell'espatrio è il licenziamento di professionisti e la diminuzione del reddito nel paese industrializzato.

Da uno studio svolto negli USA, Seltzer (2001) ha affermato che solo circa il 63% dei lavoratori licenziati nel 1997/99 dopo la delocalizzazione sono riusciti a trovare un altro impiego nella stessa nazione, ovviamente anche con salari minori stimando una perdita di reddito del 13%. Mentre per il settore non manifatturiero il 69% ha trovato un lavoro alternativo con una riduzione del reddito del 4%.

Il principale motivo per il quale un'azienda decide di delocalizzare è per risparmiare e di conseguenza aumentare i propri profitti. Ma non sempre ciò che ci si aspetta si avvera, anzi molte aziende hanno riscontrato che si tratta solo di un vantaggio iniziale. Uno studio condotto nel 2005 da Ventoro¹⁸ (società fondata da esperti di offshore outsourcing che supportano aziende

¹⁸ Ventoro, 2005, "Offshore 2005 Research Preliminary Findings and Conclusions"

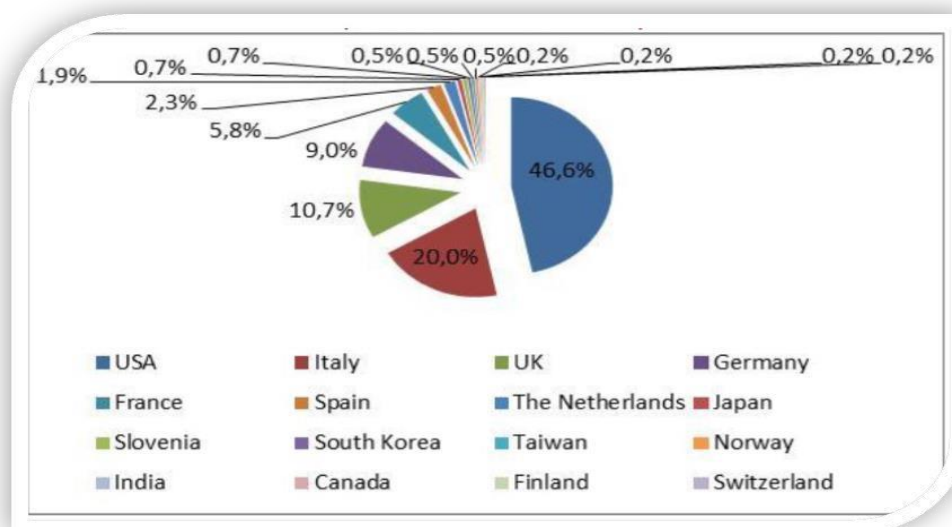
europee e americane che desiderano avviare attività di offshoring e outsourcing) parla di un risparmio di solo 10% sulla base di circa 5200 aziende intervistate. Da altri dati che emergono il 28% degli investimenti hanno portato ad un aumento dei costi complessivi e il 25% delle imprese non ha generato risparmio. Si può affermare che nella maggior parte dei casi i pochi risparmi si distribuiscono in maniera diversa, in quanto si evince che solo pochi grandi imprenditori ottengono dei vantaggi ma non genera un aumento della ricchezza del paese.

2.4 Come hanno reagito i Paesi al reshoring e quali sono i settori coinvolti? Analisi svolta da Uni Club MoRe Reshoring Group

Sia l' Europa che gli Stati Uniti sono fortemente interessati al Reshoring. Uni-Club MoRe Back Reshoring Group, centro di ricerca composto da docenti e ricercatori delle Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena & Reggio Emilia, che si interessa di studiare le caratteristiche di questo fenomeno, in collaborazione con Federazione Anie, ha analizzato la distribuzione del fenomeno a livello mondiale (tabella 2.2). Al primo posto ci sono gli Stati Uniti con un numero elevato di aziende che hanno deciso di ritornare, se ne contano ad oggi almeno 300 (circa il 50% dell'intero paniere). Anche l'Europa non è da meno anche se questo fenomeno non è omogeneo in tutti i paesi membri. Si avvertono picchi soprattutto in Italia. Dalla Tabella 2.3, aggiornata al 2013 (KPMG, 2015)¹⁹, sempre a cura di Uni-Club MoRe Back Reshoring Group, si evince che nel nostro paese si verificano i maggiori casi di rimpatrio delle aziende (79), a seguire Germania (39), Regno Unito (27) e Francia(23). Ma già nell' arco di questi tre anni (2013-2016) i dati sono mutati. L' Italia rimane al primo posto tra le potenze Europee con 121 casi in cui le imprese hanno deciso di far rientrare in patria la loro produzione o di avvicinarla.

¹⁹ KPMG, 2015, "The Italian Way, l' industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo", KPMG Marketing & Communications, cap1, p.12

Tabella 2.2 Back-reshoring: ripartizione per paese di origine (dati a livello mondiale)



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group (2016)

Tabella 2.3 Fenomeno del Reshoring per origine e destinazione

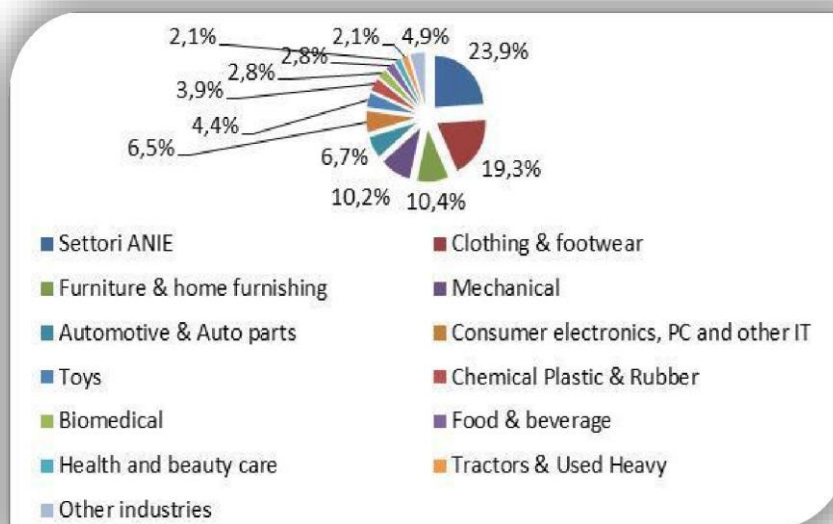
Paese d'origine	Paese estero di delocalizzazione (<i>reshoring</i>)									Totale	
	Cina	Asia (eccetto Cina)	Europa dell'Est e ex URSS	Europa Occidentale	Centro e Sud America	Nord Africa e Medio Oriente	Giappone	Nord America	Oceania		
Europa	Italia	28	12	22	13	1	1		2		79
	Germania	8	6	10	9	5			1		39
	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
	Swizzera	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 (2013)

Ma quali sono i settori principalmente interessati?

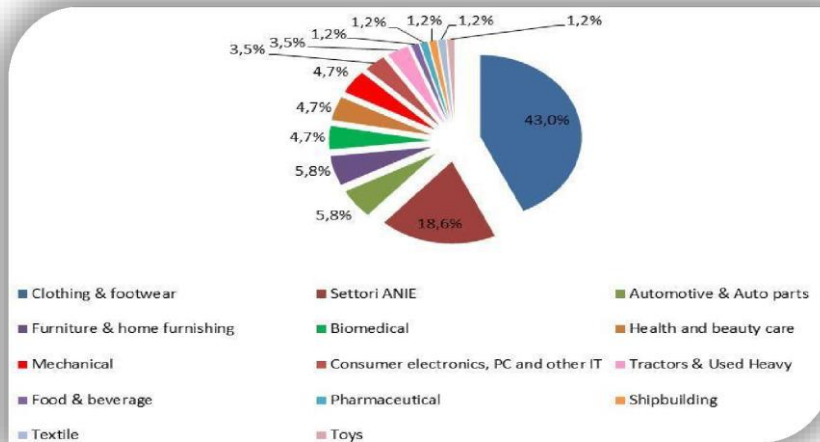
In riferimento ai settori merceologici, le aziende dell'Elettrotecnica e dell'Elettronica (aziende associate alla Federazione Anie) sono i più rilevanti in termini di frequenza della decisione di rimpatrio (circa il 24%). A livello globale il back-reshoring ha avuto un fortissimo impatto anche per le aziende dell'abbigliamento, delle calzature, dell'arredamento e anche delle imprese meccaniche (tabella 2.4). L'Italia è esattamente in linea con l'andamento globale, anche se come risaputo, il mondo dell'abbigliamento e arredamento sono le punte di diamante per il nostro paese e negli ultimi anni più che mai c'è la volontà di proteggere il marchio del Made in Italy (Tabella 2.5).

Tabella 2.4. Distribuzione per settore merceologico a livello globale



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group (2013)

Tabella 2.5 Distribuzione per settore merceologico a livello italiano

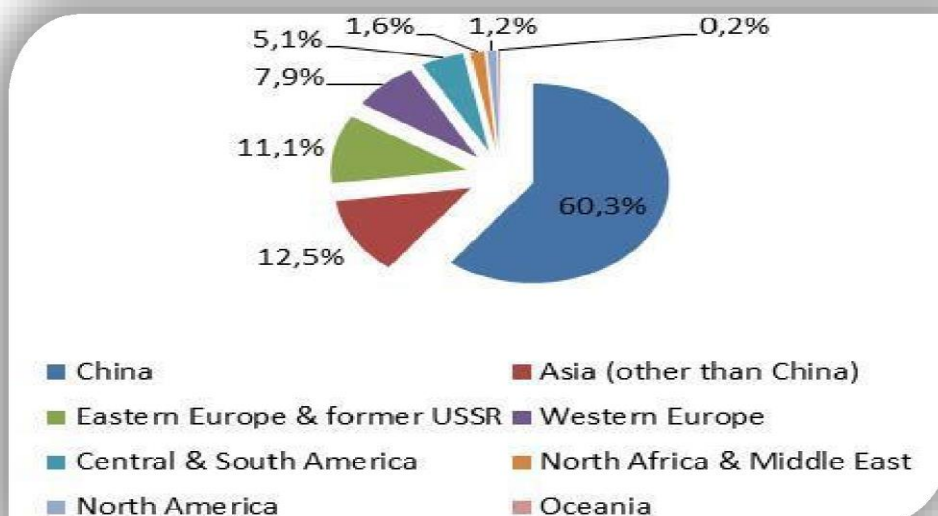


Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group (2013)

2.5 Caso studio: la Cina, perché non conviene più delocalizzare?

Come è emerso dall'analisi svolta da Uni-Club MoRe Back-Reshoring Group (ultimo aggiornamento 2013), la Cina è il paese che ha visto la maggior parte degli abbandoni da parte delle aziende occidentali per circa il 60,3%; a seguire altri paesi asiatici e l'Europa dell'Est (tabella 2.6).

Tabella 2.6. Distribuzione degli "abbandoni" a livello globale



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group (2013)

Come già detto in maniera molto approfondita nel precedente capitolo, le principali cause che spingono un paese a delocalizzare sono:

- costo del lavoro,
- prossimità al cliente/mercato,
- disponibilità di forza lavoro,
- il sistema di tassazione,
- costi di trasporto,
- regole e incentivi del governo.

Nel momento in cui queste motivazioni trainanti iniziano ad indebolirsi la necessità di andare a produrre oltre confine inizia a cadere risultando quindi poco conveniente per le tasche degli imprenditori continuare a produrre lì dove un tempo lo sembrava.

Oggi troviamo uno scenario di mercato completamente trasformato dalla stessa globalizzazione la quale, se da un lato ha visto l'arricchimento e lo sviluppo dei paesi emergenti quali Cina, Vietnam, Indonesia, Sud Corea, Thailandia, India, dall' altro canto ha portato un processo di deindustrializzazione con impatti negativi su livelli occupazionali.

Ma perché non conviene più produrre oltre confine?

Prendiamo in esame proprio la Cina che è il paese che ha beneficiato maggiormente dell' effetto dell' offshoring.

Questa nazione negli ultimi decenni è passata da classe rurale e agraria a società urbana di classe media, portando un aumento dei salari e degli stipendi e dunque dei redditi di 150 milioni di persone. Secondo un recente studio condotto da BGC (Boston Consulting Group)²⁰ al 2000 al 2010, i pagamenti e i benefici per il lavoratore medio di fabbriche cinesi sono aumentati del 10% all'anno e lo stesso governo ha stabilito un obiettivo di aumento annuale del salario minimo del 13% fino al 2015. Inoltre a seguito di disordini del lavoro, come per esempio gli scioperi da parte dei lavoratori, i salari di alcune

²⁰ Boston Consulting Group (BCG) è una multinazionale statunitense di consulenza di management con 85 uffici in 48 paesi, fondata nel 1963 da Bruce Henderson.

fabbriche sono saliti rapidamente. Per fare solo alcuni esempi Honda, un costruttore giapponese, ha dato ai suoi lavoratori cinesi un aumento del salario del 47% dopo gli scioperi nel 2010. Foxconn Technology Group, una filiale di Hon Hai Precision Industries, una ditta taiwanese che produce per Apple e altre grandi aziende tecnologiche, sono riusciti a raddoppiare la paga al suo complesso di fabbrica a Shenzhen dopo una serie di suicidi (The Economist, 2013)²¹.

Ma la risposta alla domanda di partenza non si limita soltanto alla questione dell'aumento dei salari. Con lo sviluppo dell'industria manifatturiera in Cina la domanda di un'infrastruttura nazionale a sostegno delle imprese è diventata sempre più importante a livello di finanza, trasporti e in particolar modo la rete elettrica. Con il miglioramento di quest'ultima e l'aumento della classe media affiancata da elettricità affidabile la richiesta di energia è diminuita. Così per contrastare questo calo il prezzo di essa è aumentato del 15% ogni anno dal 2010 al 2015, afferma Forbes (rivista statunitense di economia e finanza fondata nel 1917 da Bertie Charles Forbes). Questo problema riguarda i produttori che per contrastare gli aumenti dei costi di lavoro usano macchine più automatizzate.

Altro fattore importante è il controllo rigoroso sulla politica monetaria della Cina. Questo governo ha cercato di mantenere il RMB (valuta della moneta) fissato al dollaro fino al 2006. Se si considera la Cina come esportatore netto, il fatto di mantenere stabile il valore RMB risulta incompatibile. Un aumento lento del valore comporterà maggiori costi per le imprese che vogliono investire in quel paese, in quanto dalla conversione della moneta esse non riescono a guadagnare, risultando così un ostacolo per le aziende (Reshoring Institute, 2016)²². Questi sono solo tre dei molteplici fattori per i quali la Cina non è più un paese in cui conviene delocalizzare.

Se facciamo una comparazione tra paesi Emergenti e non, secondo un recente studio del gruppo Hay Group, società di consulenza, i salari nei diversi mercati

²¹ The Economist, 2013, "Reshoring manufacturing, Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States"

²² Daisy Hobson, 2016, "Rising Cost of Doing Business in China", Reshoring Institute

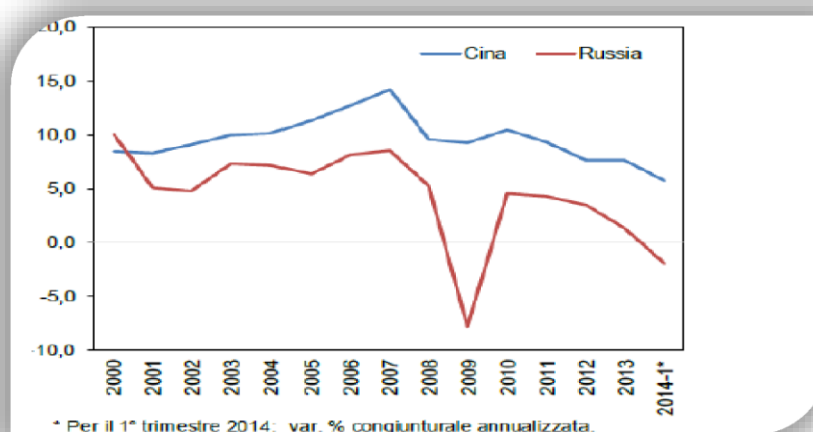
emergenti, come la Cina, la Turchia e il Brasile, corrisponde o supera le retribuzioni in America e in Europa. Il pagamento nelle economie avanzate, invece, è aumentato di circa lo 0,5% allo 0,9% l'anno tra il 2000 e il 2008, afferma l'McKinsey Global Institute.

Facciamo un paragone tra il Pil (Prodotto interno lordo) della Cina e quello della Russia (CSC, Congiuntura Flash, maggio 2014)²³: le prospettive di crescita in Russia e Cina cambiano.

Il PIL russo registra un -2,0% congiunturale annualizzato nel primo trimestre 2014, da +3,6% nel quarto 2013. Le notizie negative continuano in aprile: -5,1% annualizzato delle vendite su marzo e downgrading di S&P a BBB-; inoltre, i tassi salgono a 7,50% (+50 punti in aprile e +150 in marzo) e l'inflazione a 7,3% (da 6,9%). Fa eccezione la produzione: +3,3%, dopo +3,2%. PMI a 48,9 in maggio (da 48,5).

Il PIL cinese, invece segna un +5,7% congiunturale annualizzato nel 1° trimestre 2014, da +7,0% nel 4° 2013. I dati di produzione di aprile (+3,3% da +2,7% medio nel 1° trimestre) e il PMI di maggio (49,4 da 48,1, con la componente export a 53,2, il massimo da 49 mesi) suggeriscono un secondo trimestre migliore del primo (Tabella 2.7).

Tabella 2.7 Pil a prezzi costanti, variazioni %



Fonte: elaborazioni CSC su dati istituzionali di statistica

²³CSC, Congiuntura Flash, maggio 2014, "I Trend dell' economia globale", Nota economica settimanale", n°23 del 9-15 giugno 2014, Confindustria Verona

2.6 Casi

Caso Benetton: Azienda trevigiana nel settore dell'abbigliamento Il maglione Benetton è tornato a casa con un investimento di 2 milioni precedente a qualunque intervento governativo di sostegno.

L'iniziativa fa parte del "Progetto Reshoring" promosso da Sistema Moda Italia in collaborazione con Ministero dello Sviluppo e PriceWaterhouseCoopers. Francesco Gori, presidente di Benetton Group, afferma che: "è solo la punta dell' iceberg verso la creazione di un centro di competenze avanzato sulla maglieria. Questo non è solo un progetto di rilocalizzazione produttiva, ma anche di conoscenza, di saper fare. Tagliare le distanze e avvicinare gli uffici stile e design alla produzione significa anche accorciare la catena, trovare soluzioni in tempi rapidi, rispondere al mercato". Marco Airoidi, amministratore delegato di Benetton Group afferma che "Siamo i primi a investire convintamente nel prodotto seamless, senza cuciture: questo, oltre a offrire comodità e vestibilità, elimina tutta la parte di cucitura manuale dei diversi pezzi dei maglioni tradizionali. Un elevato grado di automazione da cui dipende la possibilità di produrre qui, made in Italy, anzi in Treviso, poiché proprio l'esigenza di una notevole parte di manodopera non qualificata aveva portato molte lavorazioni in Paesi a basso costo del lavoro". Benetton ha deciso di abbattere i costi risparmiando sulle lavorazioni manuali, scegliendo materie prime eccellenti. In questo modo sono riusciti a immettere sul mercato un maglione di alta qualità a prezzi accessibili (Il Sole 24 Ore, 19/10/2016) ²⁴ .

Caso Piquadro: azienda toscana produttrice di borse e valigie, ha riportato la sua produzione in Italia poiché i costi sono aumentati nei paesi asiatici e le condizioni di trasporto non sono delle migliori.

In un'intervista al Sole 24 Ore, Palmieri, presidente e amministratore delegato di Piquadro, afferma : «Non andremo mai via da Gaggio Montano: se lo

²⁴ Barbara Ganz, 19.10.2016, "Benetton debutta con il progetto reshoring", Il Sole 24 Ore

facevamo la maggior parte delle persone che lavorano qui non mi seguirebbe e un'azienda, senza le persone che le hanno dato un'anima, non è niente. Siamo pellettieri e parte della produzione è delocalizzata. Ma il valore del brand e la sua unicità sono legati a questo territorio, alle passioni di chi ha visto crescere il marchio, alla cultura dei nostri Appennini».

«La Cina sta diventando un mercato importante per Piquadro e contribuirà a portare l'export oltre l'attuale 25%, non possiamo rischiare di arrivarci con i prodotti “sbagliati”. Però c'è dell'altro: aumentare il numero di borse fatte in Italia è il modo migliore per riscoprire, noi per primi, come tutto è nato, da dove arriva la nostra creatività, originalità e capacità di lavorare in squadra». Nel 2016 70mila delle 500mila borse a marchio Piquadro sono state fatte in Italia, con pellami italiani. Non solo: il cuore, o meglio, il cervello, della logistica è a Gaggio Montano, dove un sistema automatizzato gestisce le spedizioni ai clienti finali.

«Vogliamo raccontare meglio i nostri valori, ma sono anche convinto – conclude Palmieri – che già oggi i consumatori ci scelgano perché percepiscono il nostro impegno a garantire, senza compromessi, il miglior rapporto qualità-prezzo». (Il Sole 24 Ore, 9/12/2016)²⁵

Caso Beghelli.

Azienda bolognese con più di 30 anni di esperienza nel campo dell'illuminazione di emergenza a risparmio energetico e in quello dei sistemi elettronici per la sicurezza domestica e industriale. Nel 2013 ha deciso di fare dietro front dalla Cina e Repubblica Ceca, affermando: «La nostra è un'azienda italiana, io sono italiano e sono orgoglioso di esserlo — spiega il fondatore della società Gian Pietro Beghelli al *Corriere di Bologna*. Faremo tutto il possibile e anche l'impossibile per aiutare i dipendenti che in questi anni ci hanno consentito di crescere». (EconomyUp, 2015)²⁶

²⁵ Giulia Crivelli, 2015, “Piquadro accelera sul reshoring: sempre più clienti (anche cinesi) esigono il made in italy”, Il Sole 24 Ore

²⁶ Concetta Desendo, 2015, “Back in Italy: 10 Aziende che tornano in Italia”, EconomyUp

Capitolo 3: “Politiche adottate per il rimpatrio delle aziende nel paese d’origine”

3.1 Politica industriale: definizione e origini

L’ esigenza di creare delle politiche industriali valide c’è sempre stata, ma negli ultimi anni è stata fortemente voluta a fronte della crisi finanziaria del 2007-2008, iniziata negli USA e che ha travolto anche l’Europa nell’ arco di poco tempo.

La crisi ha prodotto esiti molto negativi nell’ Occidente: dalla perdita di milioni di abitazioni e dei posti di lavoro a tutte le sicurezze economiche delle varie classi sociali.

Oggi, per riuscire ad emergere da tali difficoltà, sta prendendo passo un’economia politica volta a favorire la ripresa del lavoro all’ interno di confini nazionali. L’idea di riportare il lavoro, e dunque i posti di lavoro, all’ interno del proprio paese è stata condivisa da molti Paesi sviluppati, i quali hanno in comune la volontà di creare una politica industriale a sostegno di questo progetto.

Ma cosa si intende per politica industriale?

“La politica industriale è l’insieme strutturato di interventi (policy, programmi e strumenti) deciso e organizzato dal soggetto pubblico, finalizzato ad influenzare il sistema industriale secondo direzioni, tempi ed entità diversi da quanto sarebbe avvenuto in assenza degli interventi stessi, per perseguire finalità di carattere micro e macro-economico e sociale” (Ambrosetti, 2015)²⁷.

²⁷ Ambrosetti, 2015, “Il ruolo di una efficace politica industriale per la competitività del nostro Sistema Paese”, Club The European House, lettera club 64

3.2 I diversi approcci al Reshoring

In Europa il processo di de-industrializzazione è ancora in atto. Se nel 2000 il settore manifatturiero pesava il 18,5% del Valore Aggiunto, oggi la quota si è ridotta al 15,1% con una perdita di 10 milioni di posti di lavoro.

In Italia il Pil (prodotto interno lordo) dal 21,5% è passato al 15,5%, con una perdita di 500 000 posti di lavoro (11% del totale). Per quanto riguarda la produzione industriale italiana tra il 2007 e il 2013 è calata del 2,5% rispetto al +10% a livello mondiale, con produttività per ora lavorata +0,6% dal 2012 al 2015 contro il +13,7% in Germania. Infine gli investimenti in R&S (ricerca e sviluppo) sono tra gli ultimi posti delle economie sviluppate parliamo di un +0,8% dell'output contro il +2,6% della Germania e il + 4,1% degli Stati Uniti. Per cercare il placare questo andamento negativo dell'economia nazionale, l'Italia ha fatto qualche tentativo di politica industriale ma non è stato sufficiente per decollare. La difficoltà italiana nel trovare delle strategie incisive risulta ancora più difficile e critico alla luce dei diversi metodi dimostrati dagli altri Paesi avanzati (Ambrosetti, 2015)²⁸.

Come afferma Andrea Martone²⁹, 2016, nei Paesi sviluppati gli approcci al reshoring sono completamente diversi. Se negli Stati Uniti è il governo stesso ad incentivare le imprese a tornare a produrre nel paese d'origine, fino ad oggi in Italia, e come nel resto d' Europa, il rimpatrio è spinto soprattutto dalla volontà dei singoli imprenditori.

Solo di recente i governi europei hanno capito l'esigenza di fare un passo verso le imprese e di creare dei piani a supporto di esse, ma siamo ancora lontani dai livelli americani.

²⁸ Ambrosetti, 2015, "Il ruolo di una efficace politica industriale per la competitività del nostro Sistema Paese", Club The European House, lettera club 64

²⁹ Andrea Martone, 2016, "Reshoring: come far rientrare la produzione in Italia", IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer Editor

3.2.1 Reshoring in Europa

Nella relazione “Riportare le industrie nell’Ue nel quadro del processo di reindustrializzazione”³⁰, il Comitato economico e sociale europeo (Cese), nell’aprile del 2014, dichiarava di esser “convinto che, per arrestare il declino economico dell’Unione, occorra rilanciare l’industria e in particolare quella manifatturiera, punto di forza della struttura produttiva [...] riportando il peso dell’industria nella formazione del Pil europeo ad almeno il 20% dal 15,1% in cui si trova ora”.

Affinchè il processo di re-industrializzazione prenda forma, l’Unione Europea ha aumentato i mezzi finanziari disponibili per le imprese; eccone alcuni esempi:

- Europa 2020 (Commissione europea,2015)³¹: è la strategia decennale dell’Unione europea per la crescita e l’occupazione. È stata varata nel 2010 per creare le condizioni favorevoli a una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. I 5 obiettivi che l’UE è chiamata a raggiungere entro il 2020:
 1. Occupazione: innalzamento al 75% del tasso di occupazione (per la fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni);
 2. R&S: aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo al 3% del PIL dell’UE;
 3. Cambiamenti climatici e sostenibilità energetica: riduzione delle emissioni di gas serra del 20% (o persino del 30%, se le condizioni lo permettono) rispetto al 1990; 20% del fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili e aumento del 20% dell’efficienza energetica;

³⁰ CESE, 2014, “Riportare le industrie nell’UE nel quadro del processo di reindustrializzazione”, Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, C131 p.15

³¹ Commissione europea, 2015, “Europa 2020: la strategia europea per la crescita: verso un futuro sostenibile e orientato all’occupazione”

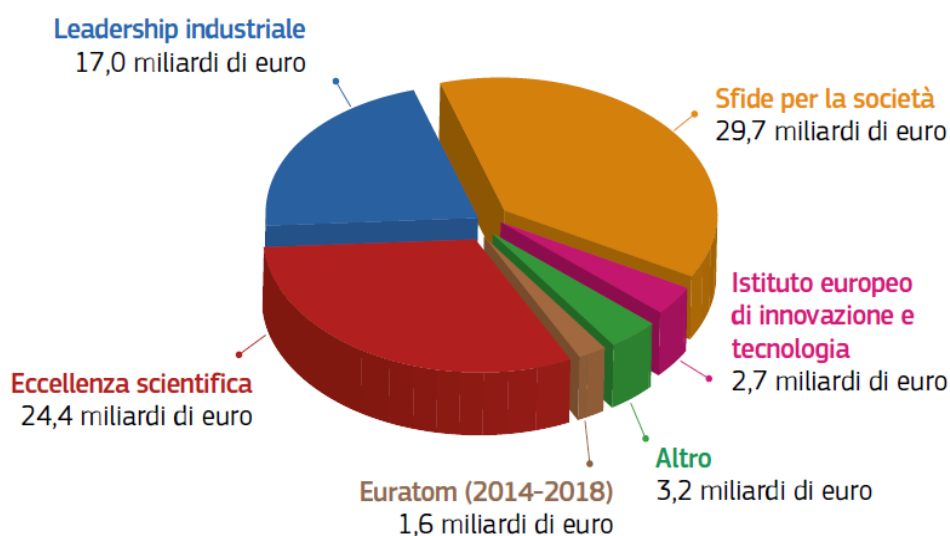
4. Istruzione: Riduzione dei tassi di abbandono scolastico precoce al di sotto del 10% aumento al 40% dei 30-34enni con un'istruzione universitaria;

5. Lotta alla povertà e all'emarginazione: almeno 20 milioni di persone a rischio o in situazione di povertà ed emarginazione in meno.

- Horizon 2020: è il più grande programma mai realizzato dall'Unione europea (UE) per la ricerca e l'innovazione. Verranno innovazioni, scoperte e risultati rivoluzionari trasferendo grandi idee dal laboratorio al mercato.

La disponibilità è di quasi 80 miliardi di euro di finanziamenti per un periodo di 7 anni (2014-2020), distribuiti come è raffigurato in tabella 3.1 (Direzione generale della Ricerca e dell'innovazione, 2014)³².

Tabella 3.1 Bilancio di Orizzonte 2020 (a prezzi concorrenti 2013)



Fonte: Horizon 2020 - Commissione Europea

- I fondi strutturali e di investimento europei (fondi SIE) sono disponibili per gli Stati membri per un importo di almeno 100 miliardi di euro, varati per il periodo 2014-2020, per finanziare i settori: ricerca e sviluppo,

³² Direzione generale della Ricerca e dell'innovazione, 2014, "HORIZON 2020 in breve, il programma quadro dell'UE per la ricerca e l'innovazione", Commissione europea

tecnologia industriale, sostegno dell'economia a basse emissioni di carbonio, gestione sostenibile delle risorse naturali e piccole imprese. I cinque fondi SIE sono: il Fondo europeo di sviluppo regionale, il Fondo sociale europeo, il Fondo di coesione (finanzia i settori del trasporto e dell'ambiente dove il Pnl è inferiore del 90% rispetto al Pnl medio), il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e il Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca(Commissione Europea, 2015)³³.

- Cosme: il programma europeo per la competitività delle imprese e PMI, valido per il periodo 2014-2020, ha l'obiettivo di incrementarne la competitività delle PMI sui mercati, anche internazionali, sostenendo l'accesso ai finanziamenti ed incoraggiando la cultura imprenditoriale, inclusa la creazione di nuove imprese. La dotazione finanziaria è stimata a circa 2,3 miliardi di euro, il 60% dei quali destinato agli strumenti finanziari previsti dall'obiettivo "Accesso al credito". I bandi sono rivolti agli imprenditori (soprattutto PMI), ai cittadini che desiderano creare e sviluppare un'attività, alle autorità degli stati membri che riceveranno una migliore assistenza nella loro attività di elaborazione e attuazione di riforme politiche efficaci(Commissione Europea, 2015)³⁴.
- SPIRE (Sustainable Process Industry through Resource and Energy Efficiency): progetto, che si basa sull' art 19 del programma Horizon 2020, dedicato all'innovazione nell'ambito della gestione delle risorse e dell'efficienza energetica nelle industrie di processo. Il budget stimato totale di 900 milioni di euro, valido dal 2013 al 2020, e riguarda i settori: della chimica, dell'acciaio, del cemento, della ceramica, dei minerali, dei metalli non ferrosi, dell'acqua industriale e dell'ingegneria di processo.

³³ Commissione Europea, 2015, "Fondi strutturali e di investimento europei", sezione finanziamenti e appalti

³⁴ Commissione Europea, 2015, COSME. Il programma europeo per le piccole e medie imprese

Anche individualmente, alcuni membri dell'Ue hanno adottato delle strategie di politica industriale in tema della manifatturiera avanzata e di innovazione (Confindustria – centro studi, 2015)³⁵:

- Germania: “High Tech Strategy for Germany2”, nata nel 2007 e aggiornata nel 2014, che punta all’ innovazione. La “Max Planck Society” è un progetto che si occupa prevalentemente di ricerca di base e conta su un contributo pubblico di oltre 1,5 miliardi al 2015. Il “Fraunhofer Gesellschaft” è l’infrastruttura dedicata alla ricerca applicata e al trasferimento tecnologico, che conta su un 30% di fondi pubblici e 70% di fondi privati, frutto delle collaborazioni con il sistema delle imprese.

Le banche a supporto delle aziende tedesche sono: la Deutsche Ausgleichsbank per le start-up e la Deutsche Industriebank per le medie imprese, dove entrambe sono affiancate da Kredit fuer Wiederaufbau.

- In Francia: “Industry of the Future”, mira in un’economia high-tech, innovativa, capace di sostenere investimenti di lungo periodo in una logica di risk-sharing e di proiettarsi con successo sui mercati internazionali. Oltre a questo progetto ha dato vita a 71 “Pôles de competitivité”, con supporto pubblico di circa 1,5 milioni di euro dal 2009 al 2011, con l’obiettivo di favorire le interazioni tra imprese, centri universitari e di ricerca, rafforzare le partnership sui progetti specifici.
- Le banche a supporto delle aziende francesi sono: la Caisse de Dépôts e la Banque Publique d’Investissement (BPI-France) per sostenere e realizzare “La Nouvelle France Industrielle” e la “Factory of the Future”.

³⁵ Confindustria – centro studi, 2015, Produzione e commercio: come cambia la globalizzazione – la manifatturiera italiana riparte su buone basi”, Scenari Industriali, pag 100,101

3.2.2 Reshoring in Italia

Qualità e sicurezza dei prodotti sono elementi molto sentiti da parte dei consumatori italiani, e non solo, e in alcuni casi hanno spinto le aziende a ritornare a produrre in Italia (Silvia Grappi, 2016)³⁶.

Le imprese italiane hanno da sempre fondato la loro mission sull'eccellenza e sulla differenziazione del prodotto. Ma a causa della competizione con i paesi emergenti, che hanno costruito il loro punto di forza sul basso costo, anche gli imprenditori italiani sono stati costretti ad allinearsi con essi abbassando i prezzi e di conseguenza anche la qualità dei manufatti.

Tuttavia il Made in Italy, inteso come produzione al 100% italiana, gode di un successo eclatante, e per questo motivo viene sempre più richiesto. Per fare un esempio gli acquirenti più esigenti nel campo dell'abbigliamento, come la Cina, iniziano a diffidare dei prodotti che non vengono interamente prodotti in Italia. Non è sufficiente ideare e progettare nel nostro paese, ma la realizzazione necessita anche della manifatturiera e del know now, quel saper fare tipico italiano tramandato di generazione in generazione.

Ad oggi non solo il settore tessile, dell'abbigliamento e delle calzature, che raccolgono quasi metà delle aziende italiane rimpatriate, sono interessati al reshoring, anche le aziende meccaniche ed elettriche sono tornate.

“Per molti dei nostri prodotti l'origine territoriale è un fattore distintivo imprescindibile che attribuisce un valore aggiunto” afferma Bob Kunze-Concewitz, Ceo Gruppo Campari, in un'intervista per il KPGM, dichiarando che proprio grazie a questo valore aggiunto, il Mercato è disposto a pagare un premium price per questi prodotti.

Produrre in questo paese non è semplice però, e a volte risulta poco conveniente. Ci sono degli ostacoli da superare e l'idea degli imprenditori è quella di aiutare a proporre delle policy organiche al Governo, con l'obiettivo di stimolare il rimpatrio delle aziende. La riduzione del cuneo fiscale, la semplificazione burocratica, gli incentivi finanziari per il recupero e la formazione degli addetti,

³⁶ Silvia Grappi, 2016, “Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l'impresa”, FrancoAngeli (editor), p 119,120.

la detassazione degli utili reinvestiti in ricerca e sviluppo o nell'innovazione sono solo alcuni degli esempi su cui il governo potrebbe e dovrebbe agire per creare un ecosistema favorevole per lo sviluppo di vecchie e nuove aziende che porti a una crescita economica e industriale.

3.2.2.1 Quali sono le iniziative del Governo per favorire il rientro delle produzioni in Italia?

Il presidente del gruppo Prada, Carlo Mazzi, in un'intervista fatta da KPMG (2015)³⁷ afferma che 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. Diverse cose si possono fare per aiutare e favorire le piccole medie imprese a continuare ad operare con successo. In primis andrebbe rivista l'impostazione di fondo della burocrazia e poi bisognerebbe migliorare i servizi e le infrastrutture 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 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" afferma Mazzi.

I fattori che frenano e terrorizzano gli imprenditori ad investire in Italia sono molti, per esempio la normativa poco chiara, la burocrazia troppo complessa, i tempi molto lunghi della giustizia amministrativa e la mancanza di chiarezza sulle tematiche fiscali.

Certezza del diritto e stabilità delle politiche fiscali sono le parole chiave per attrarre gli investimenti esteri.

Riallacciandomi al sondaggio fatto da KPMG a marzo-aprile 2015 gli imprenditori chiedono oltre alla continuità e stabilità delle politiche fiscali adottate dal governo anche di conformarsi con gli altri paesi dell'unione europea

³⁷ KPMG, 2015, "The Italian Way, l'industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo", KPMG Marketing & Communications

in termini di misure e aliquote. L'idea è quella di creare un unico level playing field che annulli i vantaggi e gli incentivi nel portare la produzione all'estero. Si è parlato molto di aziende che dislocano a causa del costo della manodopera, come se fosse questo il reale problema. Nella realtà molte aziende che hanno deciso di non produrre più in Italia, l'hanno fatto perché in questo paese è difficile "fare impresa", afferma Mattia Fantinati, capogruppo del Movimento 5 Stelle. Quindi, in conclusione, il Governo dovrebbe creare delle condizioni favorevoli per fare impresa aiutando così la ripresa economica e aumentando il livello occupazionale.

3.2.2.2 Riforme deliberate in Italia per abbattere la delocalizzazione e spronare le aziende a produrre in loco

Diverse sono le normative approvate dal governo, e dalle regioni, per abbattere il fenomeno della delocalizzazione e per incentivare la produzione in Italia. Dall'analisi condotta dall'Area Politiche Industriali di Confindustria³⁸ emerge che l'Italia sia caratterizzata da una dispersione degli interventi tra obiettivi numerosi, senza un vero coordinamento istituzionale. Nel periodo tra il 2008 e il 2013 sono stati contati 845 interventi attivi di cui 800 erano regionali. Dalla tabella 3.2 si evince inoltre come la dimensione finanziaria sia mutata durante questo periodo: a livello nazionale, nel 2008, il totale delle agevolazioni ammontava a 7.530,2 milioni di euro contro i 1.732,0 milioni del 2013, mentre a livello regionale c'è stato un incremento positivo da 2.109,1 a 2.281,8 milioni di euro.

³⁸ Confindustria – centro studi, 2015, Produzione e commercio: come cambia la globalizzazione – la manifatturiera italiana riparte su buone basi", Scenari Industriali, pag 100,101

Tabella 3.2 Dalle Regioni oltre la metà delle risorse

(Italia, agevolazioni complessivamente concesse per obiettivo di intervento, milioni di euro)						
Obiettivi	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agevolazioni statali						
Ricerca, sviluppo, innovazione	1.985,1	2.119,2	1.230,9	858,2	477,5	701,6
Internazionalizzazione	452,3	382,2	317,6	347,0	346,0	370,4
Nuova imprenditorialità	377,0	343,0	347,2	237,4	211,7	207,9
Sviluppo produttivo e territoriale	4.553,3	24,0	46,8	112,9	155,0	319,9
Altro	162,4	9,0	72,7	60,9	100,5	132,2
Totale	7.530,2	2.877,4	2.015,1	1.616,5	1.290,6	1.732,0
Agevolazioni regionali						
Ricerca, sviluppo, innovazione	543,5	983,4	1.121,2	579,9	879,3	710,3
Internazionalizzazione	42,3	34,2	35,0	16,0	28,0	37,9
Nuova imprenditorialità	87,4	83,1	124,7	57,6	90,2	93,1
Sviluppo produttivo e territoriale	1.353,4	1.341,4	1.019,8	2.146,7	930,7	1.133,7
Altro	82,5	84,8	374,6	195,9	420,6	306,8
Totale	2.109,1	2.526,9	2.675,2	2.996,1	2.348,8	2.281,8

Fonte: elaborazione Confindustria su dati MSE

Con l'obiettivo di abbattere la delocalizzazione e aiutare gli imprenditori locali, le principali iniziative nazionali istituite sono:

1. Legge di stabilità del 2013 n. 147;
2. Art. 24 bis del D.L. n 83/2012;
3. Piano straordinario per il made in italy;
4. Tasse sulle imprese: Legge di stabilità del 2015 e legge di bilancio 2017;
5. Piano Nazionale e industria 4.0.

Inoltre a partire dal 2008, l'intervento pubblico si è concentrato sul Fondo Centrale di Garanzia (FCG) per le PMI e sull'operatività di CDP (cassa depositi e prestiti). Per sostenere le attività il FCG ha esteso la sua dotazione patrimoniale da 1,3 a 1,4 miliardi di euro. L'intervento pubblico si è poi concentrato su CDP che, grazie al DL 185/2008, ha ricevuto la possibilità di aiutare anche le PMI. La cassa depositi e crediti attraverso la realizzazione della Plafond PMI ha potuto mettere le banche nella posizione tale da poter finanziare le MPI. Negli anni seguenti è stata creata la "Piattaforma Imprese" con lo scopo di raccogliere specifici plafond destinati a PMI, Mid Cap, Reti d'impresa, Imprese.

Ed Infine a fronte del problema della sottocapitalizzazione delle imprese per la CDP ha dovuto intervenire istituendo:

6. ³⁹nel 2010, del Fondo Italiano di Investimento (FII), che interviene con partecipazioni di minoranza nel capitale di rischio di PMI; specializzato in operazioni di espansione per il finanziamento dello sviluppo di imprese già avviate;
7. nel 2012, del Fondo Strategico Italiano (FSI), chiamato Cdp Equity successivamente, che acquisisce partecipazioni di minoranza in imprese di grandi dimensioni;
8. Infine, nel 2015 con l'Investment Compact (DL 3/2015) ha creato una "Società di servizio per la patrimonializzazione e la ristrutturazione delle imprese".

Mentre a livello regionale alcuni progetti che sono stati varati negli ultimi anni sono: Progetto 111(in Lombardia), microcredito (in Veneto), fondo sviluppo MPI (in Veneto e Friuli Venezia Giulia).

3.2.2.2.1. Incentivi Nazionali

1. Legge di Stabilità del 2013 n.147

Con la Legge di Stabilità del 2013 n.147, unico comma 60 si dichiara che: "Per i contributi erogati a decorrere dalla data di entrata in vigore della presente legge, le imprese italiane ed estere operanti nel territorio nazionale che abbiano beneficiato di contributi pubblici in conto capitale, qualora, entro tre anni dalla concessione degli stessi, delocalizzino la propria produzione dal sito incentivato a uno Stato non appartenente all'Unione europea, con conseguente riduzione del personale di almeno il 50 per cento, decadono dal beneficio stesso e hanno l'obbligo di restituire i contributi in conto capitale ricevuti."

³⁹ Continuo con l'ordine assunto nel paragrafo precedente

Questa normativa è stata creata per salvaguardare il mercato del lavoro e la produzione locale, ed è rivolta a tutte le aziende che hanno preso la decisione di delocalizzare le attività produttive in Stati che non fanno parte dell'UE (se fanno parte invece la penale decade). Queste aziende, dopo che hanno apportato una riduzione del personale maggiore o uguale al 50%, non potranno più favorire degli incentivi statali concessi.

2. Art. 24 bis del D.L. n 83/2012: “Misure a sostegno della tutela dei dati personali, della sicurezza nazionale, della concorrenza e dell'occupazione nelle attività svolte da call center”.

E' il decreto legge, approvato in Commissione Finanze della Camera dei Deputati, che introduce regole sull'attività dei Call Center. “La norma è anche il risultato della lunga battaglia condotta da Slc Cgil contro le delocalizzazioni delle attività di call center, supportata dalla raccolta in pochi giorni di migliaia di firme a sostegno dell'emendamento. Finalmente è riconosciuto il diritto del cittadino-cliente di essere informato sul luogo fisico in cui saranno gestiti i suoi dati personali consentendogli di opporre un rifiuto al trattamento di dati in paesi diversi dall'Italia. E' un emendamento che incoraggia a proseguire nella battaglia contro il mercato nero dei database di dati sensibili” afferma Emilio Miceli, segretario generale Slc Cgil.

In merito a questa normativa nella legge di stabilità del 2017 vengono rafforzate previste nell' art 24 bis del D.L. n 83/2012.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con una nota informativa del 1 febbraio 2017, ha chiarito le modalità che dovranno essere seguite dalle imprese, fissando delle sanzioni che vanno dai 10 ai 150 000 euro in base all' infrazione esercitata dall' azienda che ha delocalizzato in uno stato fuori dall' unione europea (Lavoro & impresa, 2017)⁴⁰ .

⁴⁰ Il sole 24 Ore, 2017, “Call center, operativo gli obblighi di comunicazione per chi delocalizza”, pubblicato in LAVORO & IMPRESA: Spazio di discussione libera e indipendente sul mercato e il diritto del lavoro, la gestione delle risorse umane e le relazioni industriali; Prassi e Riforme

In conclusione, in merito a questa normativa sui call center, gli obiettivi del legislatore sono due: da un lato dare maggior regolamentazione e trasparenza di tali attività e dall' altro disincentivare le delocalizzazioni.

3. Piano straordinario per il “made in italy”

Il Piano straordinario per il rilancio del “made in Italy” e l'attrazione degli investimenti, introdotto dall'art. 30 del D.L. 133/2014 "Sblocca Italia", è stato adottato con il D.M del 14 marzo 2015, dal Ministro dello sviluppo economico, d'intesa con il Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale. Questo progetto ha rivolto particolare attenzione alle azioni rivolte alle imprese agricole e alimentari, d'intesa con il Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali, mentre la dotazione finanziaria di ciascuna azione prevista è stata ripartita dal decreto ministeriale 7 aprile 2015.

Le risorse per la realizzazione del Piano sono state stanziare nella legge di stabilità per il 2015 comma 202-203, articolo 1, Legge 23.12.2014 n°190.

Gli obiettivi del Piano sono:

- incrementare il volume dell'export, espandendo la presenza internazionale;
- aumentare il numero complessivo delle imprese esportatrici, trasformando le aziende potenzialmente esportatrici in esportatrici abituali;
- cogliere le opportunità legate alla crescita della domanda globale e all'incremento della classe media nei mercati emergenti;
- accrescere la capacità di intercettare investimenti esteri.

Si tratta di un piano straordinario per la promozione del Made in Italy che ha stanziato 220 milioni di euro complessivamente, divisi in tre anni e conferma il ruolo centrale di ICE (Agenzia per la promozione all' estero e internalizzazione delle imprese italiane) nell'applicazione della norma:

- 130 milioni di euro per il 2015;
- 50 milioni di euro per il 2016;
- 40 milioni di euro per il 2017.

In particolare, il comma 202 della Legge di Stabilità stanZIA:
- una quota, pari a 3 milioni di euro, per ciascuno degli anni 2015, 2016 e 2017, ai consorzi per l'internazionalizzazione, per il sostegno alle PMI nei mercati esteri e la diffusione internazionale dei loro prodotti e servizi;
- una quota pari a 1 milione di euro per ciascuno degli anni 2015, 2016 e 2017 assegnato al Ministero dello sviluppo economico per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e la promozione del made in Italy.

4. Le tasse sulle imprese: legge di stabilità 2015 e legge di bilancio 2017

Legge di stabilità 2015:

Il ministro dell'Economia Pier Carlo Padoan ha dichiarato: “un provvedimento equilibrato e con importanti misure volte a stimolare la crescita economica e la creazione di posti di lavoro”, “nel 2015 i conti pubblici miglioreranno e questo consentirà di dimostrare ai partner europei e ai mercati che l'Italia è un Paese affidabile”.

Le normative a favore delle imprese e professionisti sono:

- Sconto IRAP sul costo del lavoro dei dipendenti a tempo indeterminato (deducibilità totale);
- Credito d'imposta del 10%, sull'IRAP per micro PMI senza dipendenti, per compensare l'aumento dell'aliquota al 3,9% (che per queste imprese non sarebbe controbilanciato dal taglio fiscale sui dipendenti);
- Esenzione IMU per “imbullonati” (macchinari fissi nei capannoni delle imprese), che non saranno conteggiati nella rendita catastale;
- Compensazione crediti PA (con proroga a tutto il 2015) con debiti fiscali come le cartelle esattoriali, tramite consueta procedura di certificazione su apposita piattaforma del Ministero delle Finanze;
- rifinanziamento della Sabatini Bis, misure di rilancio del Made in Italy, meccanismo dello Split Payment esteso a nuovi settori (IVA dei fornitori della PA viene versata direttamente dal soggetto pubblico a partire dal 2015), previa autorizzazione UE;
- Bonus ricerca con credito d'imposta al 25% sulla media degli investimenti degli ultimi tre anni (incrementali rispetto al passato), platea di beneficiari più

vasta (non solo le PMI), agevolazione fino al 2019 e nuovi requisiti di investimento. Il nuovo bonus sostituisce le precedenti agevolazioni per assunzioni altamente qualificate introdotto con l'articolo 24 del decreto legge 83/2012 (Decreto Sviluppo 2012) e per R&S previsto dai commi da 95 a 97 della legge 228/2012 (Finanziaria 2013).

Dall'inizio del 2017 l'Italia ha visto un miglioramento in materia di tasse sulle imprese: l'aliquota IRES (imposta sul reddito delle società) è scesa, ha debuttato l'IRI (imposta sul reddito degli imprenditori che attualmente pagano l'IRPEF) ed infine è stata semplificata la contabilità delle piccole imprese. Il tutto è previsto dalla Legge di Bilancio: secondo il Bollettino MEF, aggiornato al 2015, l'aliquota IRES raggiungeva il 27,5% mentre oggi grazie alla legge, è scesa fino al 24%. Questa misura in realtà era stata inserita nella Legge di Stabilità del 2016, con applicazione prevista dal primo gennaio 2017 (comma 61, legge 208/2015); secondo i calcoli del Governo è rivolta a circa 1,2 milioni di imprese tra cui le spa, srl, sapa, cooperative, società di mutua assicurazione, società europee ed enti non commerciali. Mentre per quanto riguarda l'IRI (l'Imposta sul reddito d'impresa) la Legge di Bilancio 2017, ha introdotto a decorrere dal 1° gennaio 2017 l'imposta applicabile dalle imprese individuali e società di persone in contabilità ordinaria nella misura fissa del 24%, e si paga solo sul reddito che viene lasciato nell'impresa. Mentre la parte che viene invece prelevata dagli utili, dall'imprenditore o da soci e collaboratori familiari, continua a essere tassata con l'IRPEF (variabile dal 23% al 43%).

Altra novità sempre dal 2017 è quella relativa alla contabilità per cassa delle piccole imprese, in base alla quale non pagheranno più tasse su magazzino o crediti non incassati, ma solo sulle somme effettivamente incassate. I soggetti interessati da tale normativa sono quelli con contabilità semplificata, cioè con ricavi fino a 400mila euro da servizi e fino a 700mila euro da altre attività. (PMI.it, 2017)⁴¹

⁴¹ Barbara Weisz, 2017, "Tasse imprese 2017: IRI, IRES e IRPEF a confronto", PMI.it

5. Piano Nazionale Industria 4.0

Industry 4.0 è un insieme di tecnologie e innovazioni rivolto al mondo manifatturiero e viene definito come “la quarta rivoluzione industriale” perché rappresenta un vero modello economico. Questo piano nasce con l’idea di riportare in Europa la produzione attraverso l’ ammodernamento del “parco beni strumentali” e la trasformazione tecnologica e digitale delle imprese (Guida Giuridica di Italia Oggi, 2017)⁴². Questo piano ha origini tedesche ed è stato realizzato per la prima volta nel 2011, come parte del più ampio High-Tech Strategy 2020 Action Plan, e ha ricevuto approvazioni da parte della Francia e dell’Italia. Infatti il governo francese, mediante il Programma dell’Alleanza per l’Industria del Futuro, ha disposto delle misure per incentivare le aziende ad allinearsi a questa rivoluzione, mentre quello italiano ha presentato, nel 2016, il Piano Nazionale Industria 4.0 e poi attuato l’anno seguente con la Legge di Bilancio 2017.

“Il Piano Industria 4.0 è una grande occasione per tutte le aziende che vogliono cogliere le opportunità legate alla quarta rivoluzione industriale: il Piano prevede un insieme di misure organiche e complementari in grado di favorire gli investimenti per l’innovazione e per la competitività” sono le parole del Ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda per introdurre questo progetto. L’ intenzione del governo è quello di rispondere positivamente alle esigenze delle imprese che vogliono crescere ed innovarsi, offrendo loro degli aiuti importanti quali: supporto degli investimenti, digitalizzazione dei processi produttivi e lo sviluppo di nuovi, elaborazione di nuovi prodotti e valorizzazione della produttività, ed infine investire nella formazione delle persone in modo tale che acquisiscano competenze specifiche.

Due sono gli obiettivi fondamentali: innovazione e competitività.

Per quanto riguarda la prima gli strumenti utilizzati sono: iperammortamento al 250% (applicabile su qualsiasi macchinario da acquistare) e superammortamento al 140% (per i macchinari che si integrano con quelli in

⁴² Roberto Lenzi, 2017, “ Industria 4.0: le opportunità per professionisti e imprese”, Guida Giuridica di Italia Oggi, p.4

azienda, es. software), Nuova Sabatini (misura Beni strumentali), credito d'imposta R&S (contributo del 50% sui costi di ricerca e sviluppo), Patent box (detassazione del 50% sugli utili derivanti dal reddito prodotto da intangibili), StartUp e Pmi innovative (tabella 3.2); mentre per quanto riguarda la competitività vengono usati: Fondo di garanzia (di credito alle PMI), Ace (aiuto di crescita economica), IRES IRI e contabilità per cassa ed infine il salario di produttività (MISE,2016)⁴³ (tabella 3.3).

Utilizzerò una tabella semplificativa per esplicitare gli interventi proposti dal governo nel piano Industria 4.0.

⁴³ MISE, 2016, "Piano nazionale industria 4.0", Ministero dello Sviluppo e dell' Economia, p.1-2

Tabella 3.2 Incentivi del piano Industria 4.0 per l'innovazione

	UTILIZZO	VANTAGGI	SOGGETTI INTERESSATI
IPERAMMORTAMENTO	Supportare e incentivare le imprese che investono in beni strumentali nuovi, in beni materiali e immateriali (software e sistemi IT) funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi.	supervalutazione del 250% degli investimenti in beni materiali nuovi, dispositivi e tecnologie abilitanti la trasformazione in chiave 4.0 acquistati o in leasing	Tutti i soggetti titolari di reddito d'impresa, comprese le imprese individuali assoggettate all'IRI, con sede fiscale in Italia, incluse le stabili organizzazioni di imprese residenti all'estero, indipendentemente dalla forma giuridica, dalla dimensione aziendale e dal settore economico in cui operano.
SUPERAMMORTAMENTO		supervalutazione del 140% degli investimenti in beni strumentali nuovi acquistati o in leasing. Per chi beneficia dell'iperammortamento possibilità di fruire dell'agevolazione anche per gli investimenti in beni strumentali immateriali (software e sistemi IT).	
NUOVA SABATINI	Sostenere le imprese che richiedono finanziamenti bancari per investimenti in nuovi beni strumentali, macchinari, impianti, attrezzature di fabbrica a uso produttivo e tecnologie digitali (hardware e software).	Contributo a parziale copertura degli interessi pagati dall'impresa su finanziamenti bancari di importo compreso tra 20.000 e 2.000.000 di euro, concessi da istituti bancari convenzionati con il MISE. Il contributo è calcolato sulla base di un piano di ammortamento convenzionale di 5 anni con un tasso d'interesse del 2,75% annuo ed è maggiorato fino al 3,57% per investimenti in tecnologie Industria 4.0. Accesso prioritario al Fondo centrale di Garanzia nella misura massima dell'80%.	A tutte le micro, piccole e medie imprese presenti sul territorio nazionale, indipendentemente dal settore economico in cui operano.
CREDITO D' IMPOSTA R&S	Stimolare la spesa privata in Ricerca e Sviluppo per innovare processi e prodotti e garantire la competitività futura delle imprese.	<ul style="list-style-type: none"> • Credito d'imposta del 50% su spese incrementalmente in Ricerca e Sviluppo, riconosciuto fino a un massimo annuale di 20 milioni di €/anno per beneficiario e computato su una base fissa data dalla media delle spese in Ricerca e Sviluppo negli anni 2012-2014. • Usato in caso di perdite, a copertura di un ampio insieme di imposte e contributi. • Sono agevolabili tutte le spese relative a ricerca fondamentale, ricerca industriale e sviluppo sperimentale: assunzione di personale altamente qualificato e tecnico, contratti di ricerca con università, enti di ricerca, imprese, startup e PMI innovative, quote di ammortamento di strumenti e attrezzature di laboratorio, competenze tecniche e privative industriali. • Applicabile per le spese in Ricerca e Sviluppo che saranno sostenute nel periodo 2017-2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutti i soggetti titolari di reddito d'impresa (imprese, enti non commerciali, consorzi e reti d'impresa), indipendentemente dalla natura giuridica, dalla dimensione aziendale e dal settore economico in cui operano. • Imprese italiane o imprese residenti all'estero con stabile organizzazione sul territorio italiano che svolgono attività di Ricerca e Sviluppo in proprio o commissionano attività di Ricerca e Sviluppo. • Imprese italiane o imprese residenti all'estero con stabile organizzazione sul territorio italiano che svolgono attività di Ricerca e Sviluppo su commissione da parte di imprese residenti all'estero.

<p>PATENT BOX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendere il mercato italiano maggiormente attrattivo per gli investimenti nazionali ed esteri di lungo termine, prevedendo una tassazione agevolata su redditi derivanti dall'utilizzo della proprietà intellettuale. • Incentivare la collocazione in Italia dei beni immateriali attualmente detenuti all'estero da imprese italiane o estere e al contempo incentivare il mantenimento dei beni immateriali in Italia, evitandone la ricollocazione all'estero. • Favorire l'investimento in attività di Ricerca e Sviluppo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regime opzionale di tassazione agevolata sui redditi derivanti dall'utilizzo di beni immateriali: brevetti industriali, marchi registrati, disegni e modelli industriali, know how e software protetto da copyright. • Riduzione delle aliquote IRES e IRAP del 50% dal 2017 in poi, sui redditi d'impresa connessi all'uso diretto o indiretto (ovvero in licenza d'uso) di beni immateriali sia nei confronti di controparti terze che di controparti correlate (società infragruppo). Il beneficio è dato a condizione che il contribuente conduca attività di R&S connesse allo sviluppo e al mantenimento dei beni immateriali. 	<p>Possono accedere all'agevolazione i soggetti titolari di reddito d'impresa, i cui redditi dipendono in modo dimostrabile dall'utilizzo di beni immateriali, siano esse società di capitali o di persone, imprenditori individuali, enti commerciali e non, soggetti residenti in Paesi esteri (ma con stabile organizzazione in Italia) con cui sono stati stipulati trattati per adeguato scambio di informazioni</p>
<p>STARTUP INNOVATIVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere le imprese innovative in tutte le fasi del loro ciclo di vita. • Favorire lo sviluppo dell'ecosistema nazionale dell'imprenditoria innovativa. • Diffondere una nuova cultura imprenditoriale votata alla collaborazione, all'innovazione e all'internazionalizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuova modalità di costituzione digitale e gratuita. • Esonero dalla disciplina sulle società di comodo e in perdita sistematica. • Possibilità anche per le srl di emettere piani di incentivazione in equity, agevolati fiscalmente. • Incentivi agli investimenti in capitale di rischio: detrazione IRPEF (per investimenti fino a 1 milione di euro) o deduzione dell'imponibile IRES (fino a 1,8 milioni) pari al 30%. • Accesso gratuito, semplificato e prioritario al Fondo di Garanzia per le PMI. • Equity crowdfunding per la raccolta di nuovi capitali di rischio. • Italia Startup Visa: una modalità digitale, semplice e accelerata per attrarre imprenditori innovativi. • Possibilità di cedere le perdite a società quotate sponsor (almeno il 20% delle quote). • In caso di insuccesso: esonero dalla disciplina fallimentare ordinaria. • In caso di successo: le startup mature possono convertirsi agilmente in PMI innovative, continuando a godere dei principali benefici. 	<p>Startup innovative: società di capitali non quotate di nuova o recente costituzione, con valore della produzione annua inferiore a 5 milioni di euro e il cui oggetto sociale è chiaramente legato all'innovazione. Presentano almeno uno dei tre seguenti requisiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il 15% dei costi annui riguarda attività di R&S; • 2/3 laureati, oppure 1/3 dottori, dottorandi di ricerca o ricercatori; • titolarità di brevetto o software.
<p>MPI INNOVATIVE</p>			<p>PMI innovative: imprese di piccole e medie dimensioni in forma di società di capitali, dotate di bilancio certificato. Presentano almeno due dei tre seguenti requisiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il 3% dei costi annui riguarda attività di R&S; • 1/3 laureati, oppure 1/5 dottori, dottorandi di ricerca o ricercatori; • titolarità di brevetto o software.

Fonte: “Il piano nazionale Industria 4.0, Ministero dello Sviluppo Economico”

Tabella 3.3 Incentivi del piano Industria 4.0 per la competitività delle aziende

	UTILIZZO	VANTAGGI	SOGGETTI INTERESSATI
FONDO DI GARANZIA	<ul style="list-style-type: none"> Sostenere le imprese e i professionisti che hanno difficoltà ad accedere al credito bancario perché non dispongono di sufficienti garanzie. 	<ul style="list-style-type: none"> Concessione di una garanzia pubblica, fino a un massimo dell'80% del finanziamento, per operazioni sia a breve sia a medio-lungo termine, sia per far fronte a esigenze di liquidità che per realizzare investimenti. Il Fondo garantisce a ciascuna impresa o professionista un importo massimo di 2,5 milioni di euro, un plafond che può essere utilizzato attraverso una o più operazioni, fino a concorrenza del tetto stabilito, senza un limite al numero di operazioni effettuabili. Il limite si riferisce all'importo garantito, mentre per il finanziamento nel suo complesso non è previsto un tetto massimo. 	<ul style="list-style-type: none"> Micro imprese e PMI incluse le startup. Professionisti iscritti agli ordini professionali o aderenti ad associazioni professionali iscritte all'apposito elenco del Ministero dello Sviluppo Economico. Sono ammessi soggetti beneficiari che operano in tutti i settori ad eccezione di quello finanziario, considerati economicamente e finanziariamente sani.
ACE(aiuto alla crescita economica)	Incentivare il rafforzamento patrimoniale delle imprese italiane attraverso il finanziamento con capitale proprio, al fine di ottenere strutture finanziarie più equilibrate fra fonti e impieghi e fra capitale di rischio e debito, e quindi più competitive.	Deduzione dal reddito complessivo d'impresa di un importo corrispondente al rendimento nozionale del nuovo capitale proprio (conferimenti in denaro e utili accantonati a riserva), computato sugli incrementi di capitale rispetto a quello esistente alla chiusura dell'esercizio in corso alla data del 31 dicembre 2010, creando così neutralità fiscale fra ricorso al capitale di rischio o al finanziamento tramite debito. Il rendimento nozionale del nuovo capitale proprio è fissato al 2,3% nel 2017 e al 2,7% dal 2018 in poi.	Tutti i soggetti titolari di reddito d'impresa, incluse le ditte individuali assoggettate all'IRI, con sede fiscale in Italia, comprese le stabili organizzazioni di imprese residenti all'estero, indipendentemente dalla forma giuridica, dalla dimensione aziendale e dal settore economico in cui operano.
SALARIO DI PRODUTTIVITA'	<ul style="list-style-type: none"> Favorire l'incremento di produttività spostando la contrattazione a livello aziendale e introducendo scambi positivi tra aumenti di efficienza e incrementi salariali per i lavoratori. Promuovere l'integrazione sussidiaria del welfare aziendale alle forme di welfare pubblico (previdenza complementare, sanità integrativa, ecc.). Favorire le forme di partecipazione organizzativa dei lavoratori. 	<ul style="list-style-type: none"> Tassazione di vantaggio flat al 10% per i premi salariali legati ad aumenti di produttività aziendale. Il limite del premio cui applicare la detassazione è pari a 3.000 euro e arriva a 4.000 nel caso in cui il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro sia paritetico. È possibile sostituire il premio, in tutto o in parte, con beni e servizi di utilità sociale. È agevolato anche il ricorso a servizi di previdenza complementare, all'assistenza sanitaria, ad assicurazioni contro la non-autosufficienza, a servizi educativi e alla partecipazione azionaria da parte dei dipendenti. 	<ul style="list-style-type: none"> Addetti del settore privato che nell'anno precedente abbiano avuto un reddito di lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro. Aziende con incrementi di produttività, redditività, efficienza, qualità e innovazione.

<p>IRES, IRI E CONTABILITA' PER CASSA</p>	<p>Ridurre la pressione fiscale per le imprese che investono nel futuro lasciando gli utili in azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taglio dell'IRES dal 27,5% al 24%, avvicinando l'aliquota a quella della media UE. • Possibilità per imprenditori individuali e soci di società di persone di optare per un'aliquota unica del 24% (IRI) a fronte dell'attuale regime IRPEF che prevede aliquote fino al 43%. Il 24% si applica sulla parte di reddito d'impresa che resta in azienda mentre sulle somme prelevate per uso personale si continua a pagare l'IRPEF. L'obiettivo dell'IRI al 24% è favorire la capitalizzazione delle imprese, tassando in maniera più leggera gli utili non prelevati, equiparandolo alla tassazione delle società di capitali (IRES al 24%). L'opzione vale 5 anni ed è rinnovabile. Tale misura oltre a incentivare le PMI ad aumentare il proprio patrimonio ha il vantaggio di rendere neutrale la tassazione nella scelta della forma di impresa (individuale, società di persone, società di capitali) e di distinguere l'azienda dalle persone fisiche dell'imprenditore e del socio. 	<ul style="list-style-type: none"> • IRES: società di capitali, enti non commerciali, cooperative. • IRI: imprenditori individuali e società di persone in contabilità ordinaria. Possono utilizzarla anche cooperative e srl con ricavi non superiori a 5 milioni di euro e con una ristretta base societaria. • Contabilità per cassa: soggetti in contabilità semplificata.
--	--	--	---

Fonte: "Il piano nazionale Industria 4.0, Ministero dello Sviluppo Economico"

Una volta definito il piano l'ambizione più grande resta la divulgazione del nuovo modo di fare impresa. Per questo motivo è stato realizzato un network nazionale 4.0 per il supporto delle aziende in questa trasformazione; esso è costituito dai seguenti punti (MISE,2017)⁴⁴:

- Diffusione della conoscenza sui vantaggi derivanti da investimenti in tecnologie in ambito Industria 4.0 e dal Piano nazionale Industria 4.0;
- Affiancamento alle imprese nella comprensione della propria maturità digitale e nell'individuazione delle aree di intervento prioritarie;
- Rafforzamento e diffusione delle competenze sulle tecnologie in ambito Industria 4.0;
- Orientamento delle imprese verso le strutture di supporto alla trasformazione digitale e i centri di trasferimento tecnologico;

⁴⁴ MISE,2017, "A sostegno delle imprese il Network Nazionale Industria 4.0", Ministero dello Sviluppo e dell' Economia

- Stimolo e supporto alle imprese nella realizzazione di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale.

Il Boston Consulting Group ha individuato i nove pilastri di questo modello economico (Veronica Pasoretti,2016)⁴⁵:

1. Big Data and Analytics: raccolta e analisi di dati provenienti da fonti a supporto dei processi decisionali;
2. Industrial Internet of thing (internet degli oggetti): si tratta di quell'insieme di tecnologie e sensori che permetteranno agli oggetti in fabbrica di comunicare tra loro e con le persone attraverso la rete. Sarà possibile raccogliere dati, decentrando il decision making e rendendo possibili le risposte in real-time;
3. Cyber Security: con l'aumento della connettività crescono anche i possibili attacchi dell'esterno. Quindi vi è l'esigenza di proteggere i dati aziendali, i sistemi di produzione e la rete informatica;
4. Robot autonomi: la nuova generazione di robot, che interagiranno tra loro e con le persone, dal costo più basso e maggiori capacità rispetto quelli attuali;
5. Simulazioni: sistemi che elaboreranno dati raccolti in tempo reale in modelli simulativi virtuali con l'obiettivo di testare e ottimizzare macchine, prodotti e processi e di anticipare problemi prima che questi avvengano nella realtà;
6. Integrazione totale dei sistemi informativi: l'integrazione dei dati e dei sistemi lungo tutta la catena del valore farà in modo che tutti i reparti e le funzioni aziendali diventino parte di un unico sistema integrato e quindi "parleranno tutti la stessa lingua" semplificando il passaggio di informazioni;
7. Cloud: connessione, condivisione e disponibilità delle informazioni e dei dati passeranno per il Cloud;
8. Additive Manufacturing: la stampante 3D, che attualmente viene utilizzata solo per particolari componenti, è destinata a diventare un vero e proprio metodo di produzione;

⁴⁵ Veronica Pasoretti, 2016, "Il vero significato di Industry 4.0: Quali impatti avrà sulle aziende", Sistemi e Impresa, p.46, n.5

9. Realtà aumentata: con l'utilizzo di diversi dispositivi come smartphone, occhiali, guanti, auricolari, ecc è possibile aggiungere informazioni multimediali alla realtà. In futuro queste tecnologie serviranno per migliorare i processi lavorativi e il decision making.

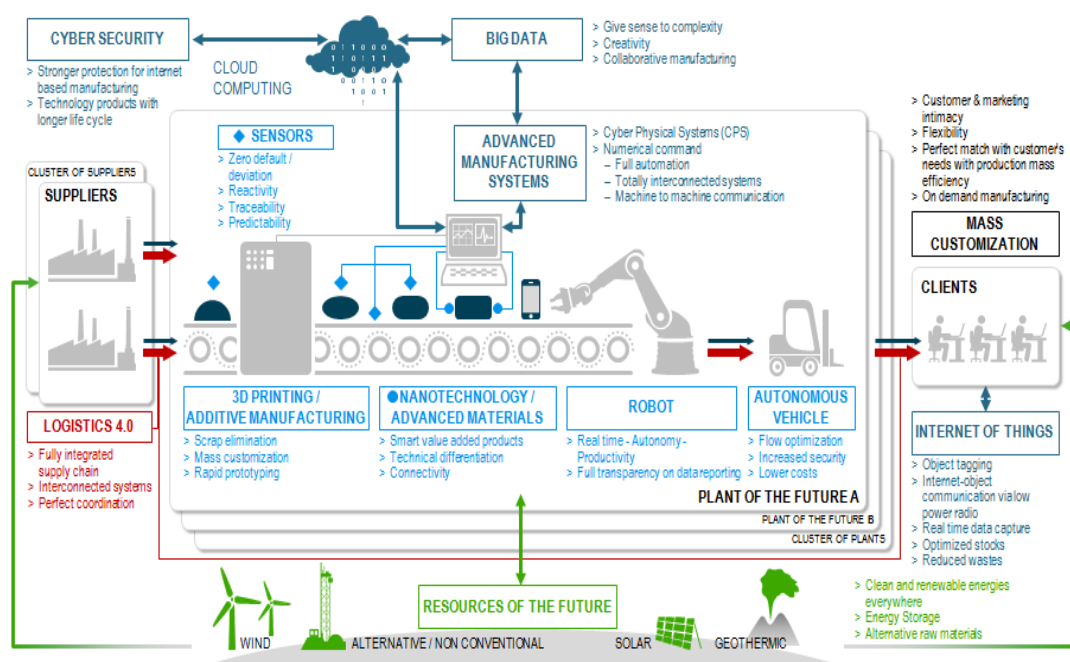
Luciano Fratocchi, Professore associato di Ingegneria economico gestionale all'Università degli studi dell'Aquila, co-fondatore dell'Uni-CLUB MoRe Reshoring Research Group, ha un parere fortemente positivo del piano Industry 4.0 considerandola una valida risposta alla delocalizzazione. Egli infatti, riguardo a questo progetto, ha affermato che: “Tutto ciò che consente di modernizzare il processo produttivo ha sicuramente un impatto positivo in termini di back reshoring. Sappiamo che gran parte della delocalizzazione è avvenuta per risparmiare sui costi, quindi c'è stato un approccio iniziale per cui il costo era più importante di altri fattori, ora vediamo cambiamenti di percezione da parte del mercato, c'è maggiore attenzione alla qualità, e gli elementi relativi al miglioramento della qualità della produzione sono driver di Industry 4.0” (AgendaDigitale, 2016)⁴⁶.

Inoltre, sempre Fratocchi, spiega che completando le analisi dei dati del 2016, i numeri di rimpatrio sono ancora bassi perché le aziende sono molto frenate all'idea di ritornare all' in-house. Tuttavia, egli afferma che saranno proprio le esigenze della produzione 4.0 a motivare particolarmente il reshoring (Il Sole 24 Ore, 2017)⁴⁷

⁴⁶ Barbara Weisz, 2016, “Industry 4.0, perché è una risposta alla delocalizzazione”, Agenda digitale

⁴⁷ Ilaria Visentin, 2017, “Industria 4.0 avvia il reshoring”, Il Sole 24 Ore

Tabella 3.4 Industry 4.0 crea un sistema connesso e interconnesso a livello globale



Fonte: Roland Berger

6. Fondo Italiano di Investimento⁴⁸

Questo fondo è stato elaborato nel 2009 da uno Steering Committee, costituito dai rappresentanti del Ministero dell'Economia e delle Finanze, delle "Banche Sponsor" (UniCredit Group SpA, Intesa-Sanpaolo SpA, Banca Monte dei Paschi di Siena SpA e Cassa Depositi e Prestiti SpA), Confindustria e dell'Associazione Bancaria Italiana; lanciato nel 2010. Si tratta di un progetto di 1,2 miliardi di euro, finanziati per 1/6 dalle banche popolari e dalla restante parte dalla "Banche Sponsor".

L'obiettivo: creare una fascia più grande di medie imprese cercando di incentivare quelle piccole ad aggregarsi in modo da potersi immettere nel mercato internazionale.

Il fondo mobiliare è chiuso: riservato ad operatori qualificati e dedicato ad investimenti nel capitale di rischio (private equity), di società di piccole e medie dimensioni operanti nei settori dell'industria, commercio e servizi.

⁴⁸ Sito Fonte Italiano di Investimenti, sez "Il progetto"

Inoltre sempre su iniziativa della Cassa Depositi e Prestiti, nel 2014 sono nati altri due progetti:

- venture capital (fondo di ventura): investimento ad elevatissimo rischio ma che può dare riscontri economici eccellenti. Il venture capital raccoglie i capitali da fondi istituzionali (banche, enti pubblici territoriali, assicurazioni, ecc) e li investe in startup e imprese che per natura hanno percentuali di fallimento molto alta. La convenienza di questo “contratto” avviene nel momento in cui le aziende hanno un successo tale da garantire un “risarcimento” ai loro investitori molto elevato, tale da riuscire a coprire anche ciò che hanno perso dalle imprese fallite (Startup Business, 2016)⁴⁹;
- private debt: fondi comuni di investimento, la cui politica si focalizza su strumenti finanziari di debito emessi dalle imprese tra cui obbligazioni, cambiali finanziarie, altre tipologie di strumenti finanziari di debito, nonché finanziamenti, sotto forma di trattativa privata (AIFI, 2014)⁵⁰.

Nel 2016 l'Assemblea degli Investitori ha deciso di suddividere il “Fondo Italiano di Investimento” in tre gruppi:

- Fondo Italiano di Investimento, dedicato agli investimenti diretti nel capitale di imprese aventi una dimensione compresa tra i 10 e i 250 milioni di Euro di fatturato;
- Fondo Italiano di Investimento Fondo di Fondi, focalizzato sugli investimenti in altri fondi di private equity;
- Fondo Italiano di Investimento FII Venture, specializzato in investimenti indiretti nel comparto del venture capital.

7. Fondo strategico Italiano - Cdp Equity⁵¹

Il fondo è nato nel 2011 con il Decreto Legge n. 34 del 31 marzo 2011 (convertito in legge con la Legge 75 del 26 maggio 2011), mentre i primi investimenti sono stati realizzati l'anno successivo.

⁴⁹ Startup Business, 2016 , “Cos'è il Venture Capital e come funziona”

⁵⁰ Sito Associazione italiana del Private Equity, Venture capital e Private debt, 2014, “Private Debt,”

⁵¹ Sito Cdp-equity, “Crescita, competitività e internazionalizzazione delle imprese italiane”

Cdp Equity ha un capitale di 3,5 miliardi di euro, in cui l'azionista di controllo è il Gruppo Cdp per l'80%, mentre l'azionista di minoranza è la Banca d'Italia per il 20% (AIFI, 2016)⁵².

La società acquisisce quote di minoranza di imprese che sono di interesse nazionale. Queste aziende devono avere determinati requisiti:

- essere in una situazione di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale;
- abbiano adeguate prospettive di redditività e di sviluppo, idonee a generare valore per gli investitori.

8. Investment Compact⁵³

Provvedimento varato nel 2015 con la L. n. 33/2015, di conversione del D.L. n. 3/2015. I punti fondamentali di questa normativa sono:

- 1) l'obbligo, per le banche popolari (Ubi Uanca, Bper, Bpm, Popolare di Vicenza, Veneto banca, Popolare di Sondrio, Credito Valtellinese, Popolare Bari, Popolare dell'Etruria e del Lazio, Banco Popolare) con attivi maggiori di 8 miliardi, di trasformarsi in Società per azioni;
- 2) la disciplina sulla trasferibilità dei servizi di pagamento connessi al conto di pagamento detenuto da un consumatore verso un altro prestatore di servizi di pagamento;
- 3) l'agevolazione dell'apertura di un conto transfrontaliero da parte dei consumatori;
- 4) l'introduzione delle "Piccole e medie imprese innovative" e di nuove semplificazioni per la costituzione delle Start-Up innovative;
- 5) Modifiche alla tassazione dei redditi derivanti dai beni immateriali;
- 6) l'istituzione di una "Società di servizio per la patrimonializzazione e la ristrutturazione delle imprese";
- 7) le garanzie rilasciate dallo Stato per i debiti contratti da imprese in amministrazione straordinaria;

⁵² Sito AIFI, 2016, "Il fondo strategico italiano cambia nome"

⁵³ Tutto Camere.it, 2015, il portale sull'informazione sulla camera di commercio per i professionisti e le imprese, Newsletter n.13 del 30 Marzo 2015

8) il potenziamento del Fondo centrale di garanzia per le piccole e medie imprese.

3.2.2.2.2 Iniziative regionali

Anche le regioni italiane si stanno mobilitando per creare delle normative a sostegno delle imprese. Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Puglia, Toscana e altre, nel corso di questi ultimi anni, hanno cercato di creare una rete di agevolazioni fiscali e finanziamenti per convincere le aziende a continuare a produrre, o a creare delle nuove realtà, nel proprio paese d'origine. Espliciterò in maniera più dettagliata alcuni progetti regionali

Regione Lombardia: “Progetto 111”

Il Disegno di Legge 111 ha come obiettivo il sostegno delle aziende soprattutto in questo periodo di crisi.

Il costo della burocrazia e di un fisco così punitivo e complesso sono diventati, oggi, difficili da sostenere da parte di un imprenditore.

È proprio questa l'idea chiave di questa legge, cioè quella di ridurre al minimo questi tipi di costi ritenuti troppo “pesanti” per le aziende.

Riccardo De Corato (Fratelli d'Italia) definisce il “Progetto di Legge 111” come un insieme di strumenti per la competitività delle imprese e del tessuto produttivo della Lombardia, dove il concetto di “burocrazia zero” è il punto di forza di questa manovra.

Una soluzione approvata positivamente da molti esponenti politici di vari partiti diversi. Se per il Consigliere Dario Violi (M5S) “È una legge che offre agevolazioni e impone controlli alle imprese e che può realmente sostenere lo sviluppo economico e la competitività”, per Giulio Gallera (Forza Italia), invece, si tratta di una “legge che trasuda liberalismo e fiducia nelle imprese senza mettere paletti. “Progetto 111” è una misura per fermare la massiccia delocalizzazione. La Regione assume la cabina di regia per convincere le imprese che investire qui possa essere ancora vantaggioso”. Il Consigliere Elisabetta Fatuzzo definisce tale progetto come “un esempio concreto di buona politica”.

Obiettivi di questa legge:

- semplificazione delle operazioni burocratiche, soprattutto per l'avvio di un'attività e promozione della crescita competitiva;
- l'accesso al credito;
- la riduzione dell'Irap fino al 25% per le nuove imprese,
- gli accordi per la competitività,
- il fascicolo informatico d'impresa,
- la moneta complementare per stimolare le operazioni commerciali.

Inoltre la Regione ha stanziato un fondo di quasi 21 milioni, necessario per il rilancio produttivo, rendere le aziende più competitive sul mercato e più appetibili per gli investitori esteri. Le specificità e le eccellenze del territorio, e i brevetti nati dai talenti verranno valorizzati come meritano.

Anche l' Emilia-Romagna è propensa a seguire questo tipo di strategia.

Regione Veneto e Friuli Venezia Giulia

Anche le imprese del Nord Est sono state colpite dalla crisi e per combatterla molte di esse hanno deciso di spostarsi in paesi dove i mercati sono migliori. Se la delocalizzazione dal 2000 al 2011 è cresciuta del 65%, solo nel 2012 è aumentata del 4,5%. Per far fronte a questa nuova tendenza le regioni hanno deciso di far qualcosa creando dei progetti a supporto delle aziende locali.

Il “fondo Sviluppo Pmi”, operativo dal 19 febbraio 2015, è un fondo stanziato di 50 milioni dalla regione Veneto e Friuli Venezia Giulia, pensato per quelle aziende leader nel loro settore ma che per diversi motivi sono tentate di trasferire la proprietà all' estero. Questo progetto, gestito da Fvs Sgr, la società di gestione del risparmio nata dalla partnership fra le finanziarie regionali Veneto Sviluppo e Friulia, ha come obiettivo quello di “diventare una diga per arginare il fenomeno, cercando di mettere in salvo il nostro Dna manifatturiero” come afferma Giorgio Grosso, presidente della Sgr e di Veneto Sviluppo Spa.

L'investimento medio sarà di 3-5 milioni, con una permanenza media nel capitale di 5 anni. Dopodiché una delle possibilità nel momento dell'uscita della Sgr dalle aziende è l'accompagnamento delle aziende in Borsa. Come evidenziato nell'articolo "Un fondo anti delocalizzazione" del "Sole 24 ore", le Pmi interessate sono tutte quelle che hanno validi progetti di sviluppo e prospettive di mercato, prodotti e tecnologie, forte posizionamento di mercato, potenzialità di valorizzazione su vari fronti e predisposizione alla ricerca di una massa critica anche in una logica di sistema con altre aziende. Non possono usufruire di questo "aiuto" i settori dell'immobiliare, del bancario-assicurativo e nessuna impresa che operi in armi, gioco d'azzardo e pornografia.

Per quanto riguarda la regione Veneto, è stato creato un piano basato sulla concessione di un microcredito come conseguenza del fatto che una cinquantina di imprenditori veneti erano interessati a spostare la propria attività a Carinzia, in Austria. Il governatore della regione, Luca Zaia, dopo aver preso conoscenza dell'intenzione delle aziende locali, ha deciso di intervenire subito cercando di capire quali erano i vantaggi di questo paese estero con l'intento di riportarli anche in Veneto. Per fare ciò Zaia ha deciso di sostenere le MPI, microimprese e artigiani, che necessitano di prestiti di piccola entità, concedendo la possibilità di accedere a finanziamenti di importi tra i 5 e i 10mila euro. La concessione di microcredito è un progetto che coinvolge i Confidi e Veneto Sviluppo.

La regione toscana

Anche questa regione è attiva e pronta per supportare gli imprenditori. Per questo motivo ha istituito una specie di guida, accessibile a tutti e contenente tutte le agevolazioni nei vari settori produttivi, i bandi per finanziamenti, per start up giovanili, per micro, piccole, medie e grandi imprese, incentivi per innovazione, garanzie, credito, servizi avanzati, investimenti materiali e immateriali, ecc.

Un vero e proprio manuale di orientamento per le imprese costituito da strumenti regionali e nazionali.

Le regioni meridionali

Invitalia è agenzia nazionale che si occupa della attuazione degli investimenti e lo sviluppo d'Impresa, creata per aiutare in particolar modo le regioni meridionali. Le aziende possono usufruire di un pacchetto di agevolazioni:

- Smart&Start: finanziamento di progetti imprenditoriali a carattere innovativo avviati dalle start-up del Mezzogiorno;
- Fondo Rete Incubatori: incentivi ai programmi di investimento nel settore manifatturiero e in specifici comparti del settore servizi;
- Contratto di Sviluppo: finanziamenti ai programmi di sviluppo nel settore industriale, turistico e per la tutela ambientale;
- Incentivi e valorizzazione economica dei brevetti;
- Autoimprenditorialità: promozione dell'imprenditorialità purché le forme societarie mostrino una maggioranza di soci under 35, numerica e di capitale;
- Autoimpiego: sostegno per l'avvio di nuove attività imprenditoriali come ditte individuali, società di persone e società in affiliazione con Franchisor convenzionati;
- Biomasse: finanziamenti degli interventi di attivazione e rafforzamento di filiere delle biomasse.

In particolare la regione Puglia, per aumentare la produzione agricola, sostiene tutte le iniziative promosse dalle associazioni di produttori nel mercato interno. Alle associazioni di produttori, operanti in regime di qualità, sono concessi i contributi in conto capitale fino al 70% della spesa ammissibile.

Oltre a questo, la regione è fortemente interessata al rilancio delle aree industriale; ha promosso il bando "Innonetwork" per favorire l'avvio di progetti di ricerca collaborativa sul territorio pugliese. Si tratta di un investimento di 30 milioni di euro per la creazione di partnership tecnologiche pubblico-private e di azioni che favoriscono l'aggregazione tra imprese nuove ed esistenti in merito a progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale. Gli interessati a queste agevolazioni sono le imprese, i consorzi e gli organismi di ricerca.

In modo analogo, il comune di Bari, sempre per l'avvio di nuove imprese, ha stanziato un finanziamento di più di 1,1 milioni di euro. Questa possibilità è rivolta alle piccole imprese, singole o in forma associata, e alle cooperative.

L'agevolazione può coprire fino a un massimo del 50% delle spese ammissibili, fino a un importo massimo di 80mila euro. Sono previsti due tipi di agevolazione:

- contributo in conto capitale pari al 50% dell'intera agevolazione;
- prestito a tasso d'interesse agevolato pari al restante 50% dell'intera agevolazione, da restituire in cinque anni al tasso di interesse fisso dello 0,5% annuo.

3.3 Reshoring negli USA

Negli Stati Uniti, nel periodo che va dal 2000 al 2010, i posti di lavoro perduti sono stati più di 6 milioni, mentre il livello di occupazione nella manifatturiera è sceso da 17,3 a 11,4 milioni. Solo da pochissimi anni i produttori statunitensi stanno uscendo da questa profonda crisi (come si evince dalla tabella 3.5). La ripresa è ancora lieve, ma si sono registrati dei cambiamenti di rotta da parte delle imprese e le prospettive per il futuro sono più che favorevoli.

Tabella 3.5 Andamento dell'occupazione nella manifatturiera



Fonte: Labor Department

Nel 2012, il Boston Consulting Group ha rilevato che il 37% delle aziende manifatturiere stava pianificando il rimpatrio.

E dopo quattro anni secondo il “2016 Reshoring Report,” del Reshoring Initiative, la produttività manifatturiera stava già tornando negli Stati Uniti.

Secondo il Boston Consulting Group, gli Stati Uniti sono riusciti (e stanno tutt’ora) ad attirare molte imprese a ritornare, in quanto questa potenza sta diventando il produttore a più basso costo del mondo sviluppato. Secondo la ricerca i primi tre fattori che hanno determinato la decisione di reshoring sono:

- il costo del lavoro;
- la vicinanza ai clienti;
- la qualità del prodotto.

I posti di lavoro sono in continuo aumento: se ne contano più di 77 000, superando così il tasso di offshoring di circa 27 000; con altri 13 000 segnalati per i sei anni precedenti, per un totale di 338 000 posti di lavoro reshored dal 2010. Nel primo semestre del 2017 la produzione ha registrato tassi di crescita elevatissimi rispetto agli anni precedenti. Proprio in quest’ultimo anno, secondo l’Ufficio delle statistiche del lavoro (BLS), l’industria manifatturiera ha aggiunto 55 000 posti di lavoro. Tutto ciò per merito degli incentivi pubblici, del miglioramento della produttività statunitense, dell’aumento dei salari nei paesi emergenti (Cina per esempio) ed infine dell’indebolimento del dollaro (MH&L, 2017)⁵⁴.

Questa tesi è stata sostenuta dal Boston Consulting Group, che ha realizzato la ricerca “Made in America, again. Why manufacturing will return to the Us”⁵⁵, nella quale dichiara proprio che nei prossimi cinque anni ci sarà un’evoluzione: si registreranno esattamente i fattori citati prima sminuendo così la convenienza di produrre in Cina.

Ma non sono solo questi i fattori a favorire un ritorno di produzione negli Stati Uniti, a stimolare gli investimenti ci sono anche:

- l’abbondanza delle risorse naturali e al relativo rimbalzo nei prezzi del petrolio;

⁵⁴ MH&L, 2017, “Reshoring Exceeded Offshoring in 2016”, MH&L Material Handling & Logistics, Global Supply Chain

⁵⁵ Harold L. Sirkin, Michael Zinser, and Douglas Hohner, 2011, “Made in America, again. Why manufacturing will return to the Us”

- gli elevati standard di lavoro incoraggiano un ambiente di lavoro di qualità e di sicurezza. Per creare una forza lavoro sempre più competitiva, i produttori stanno spingendo dei programmi di formazione e collaborazioni con le varie università. Nei “pacchetti di incentivi” proposti dagli Stati ci sono inclusi anche programmi di formazione, in questo modo i produttori sono maggiormente attirati ad investire;
- l’imprenditore ha preso coscienza dell’importanza della vicinanza tra consumatore e produttore, proprio perché gli stati uniti offrono il più grande mercato dei consumatori sulla terra con un pil di 18 trilioni di dollari e 325 milioni di persone;
- gli Stati Uniti consentono alle aziende di interagire e condurre transizioni in ambienti sicuri e stabili, per questo motivo si instaura un clima di fiducia aziendale.

Secondo il Global Manufacturing Competitive Index, entro il 2020, gli Stati Uniti riusciranno a superare la Cina come la nazione, in classifica, più competitiva.

È quindi scontato dire che: se l’industria inizia a crescere anche le attività circostanti ne risentiranno in positivo. Quindi l’importanza dell’implementazione delle politiche giuste è fondamentale (Reshoring Iniziative, 2017)⁵⁶.

Oltre agli incentivi emessi dal governo, anche le aziende si stanno dando da fare per promuovere il “Made in Usa”. Per fare un esempio concreto, il 20 Aprile 2017 Walmart, multinazionale statunitense proprietaria dell’omonima catena di negozi al dettaglio, ha dichiarato di voler investire 250 miliardi di dollari in prodotti esclusivamente statunitensi. Per questo motivo, essa ha lanciato un appello a tutti coloro che vogliono vendere la propria merce, invogliando così le persone a produrre con il marchio statunitense (Il sole 24 Ore, 2015)⁵⁷.

⁵⁶ Marcus Taylor, 2017, “Why manufacture in the us?”, Newsroom Blog, Industry, Reshoring Initiative

⁵⁷ Marco Valsania, “«Reshoring», così riparte la manifattura Usa e crea opportunità anche per le imprese italiane”, Il sole 24 ore

3.3.1 Che cos'è il Reshoring Initiative?

L'obiettivo di Reshoring Initiative è quello di portare un lavoro buono e ben pagato negli Stati Uniti, aiutando le aziende a valutare in modo più accurato il loro costo totale di offshoring e cercando di deviare il loro pensiero: delocalizzare sia la scelta più economica⁵⁸.

È un'organizzazione senza scopo di lucro e offre numerosi strumenti gratuiti per sostenere la sua "missione".

In poche parole, Reshoring Initiative è una piattaforma on line di supporto alle aziende che in passato hanno deciso di portare la propria produzione oltre confine, e che oggi vogliono tornare nella loro patria d'origine; è stata fondata nel 2010 da Harry Moser.

Questa iniziativa è nata a seguito di un episodio che ha visto come protagonista l'ideatore. Un giorno Moser era passato davanti ai luoghi dove un tempo vi era una delle più grandi fabbriche di macchine da cucire della Singer. Questo posto era a lui molto caro in quanto vi lavoravano il padre e il nonno e durante le estati anche lui stesso. In realtà il destino di questa impresa, situata ad Elizabeth nel New Jersey, era comune a moltissime altre aziende manifatturiere. E così per lui era stato come un segno: doveva fare qualcosa per aiutare le aziende che volevano, e vogliono tutt'ora, tornare a produrre in America. È nato così il Reshoring Initiative, un'organizzazione dedicata alla reindustrializzazione negli Usa e non solo.

In un articolo del Sole 24 Ore, "Tornano imprese date per perse" di Marco Valsania, Moser ha dichiarato che "Ogni anno negli Stati Uniti importiamo forse mille miliardi di beni la cui produzione abbiamo trasferito offshore. Finora il reshoring ha riguardato al massimo 50 miliardi. Quindi parliamo ancora di poco. Ma il tasso di offshoring sta frenando, cresce forse tra il 2% e il 5% l'anno, invece che del 10 per cento. Mentre quello di re-shoring ha accelerato al 15-20 per cento".

Ma se alcuni descrivono Moser come un profeta, altri invece lo credono un illuso. Quest'ultimi pensano che il reshoring sia solo un fenomeno marginale e

⁵⁸ definizione presa dal sito: Reshore Initiative

passaggero, dai ritorni sporadici. Anche il fondatore del reshoring initiative stesso ammette che i dati sono ancora aneddotici e incerti, ma non si arrende anzi. Gli sforzi di Moser non sono stati vani. Nel 2010 è stato inserito nella Industry Week Manufacturing Hall of Fame, nel 2012 ha ricevuto la nomina di Quality Professional del Quality Magazine e nel gennaio dello stesso anno ha partecipato attivamente al Forum di Insuring del Presidente Obama alla Casa Bianca. Ha inoltre vinto il dibattito “The Economist”, nel gennaio 2013, sull'outsourcing e l'offshoring, mentre nell'anno successivo ha ricevuto il premio Industry Advocacy del Consiglio di Manufacturing Leadership⁵⁹.

3.3.2 La rinascita dell'industria con il presidente Obama

Al momento delle elezioni, il popolo americano, che stava attraversando un periodo di profonda crisi economica, nel 2008 ha deciso di affidare la guida del paese a Barack Obama, divenuto presidente. Nel suo mandato, egli ha cercato di ricostruire l'economia sulla crescita e la prosperità. Ha intrapreso iniziative per creare nuovi posti di lavoro e ripristinare quelli perduti, e per salvare l'industria automobilistica.

L'amministrazione ha rivolto grande attenzione al fenomeno del Reshoring, affermando che “La nostra prima priorità è rendere l'America un magnete per nuovi posti di lavoro e produzione”.

“I want us to be known for making and selling products all over the world stamped with three proud words: “Made in America”” sono le parole dell'ex president degli Stati Uniti Barack Obama durante il forum “American Jobs Insourcing” nel gennaio del 2012 (Silvia Grappi, 2016)⁶⁰.

Il “reshoring” negli States ha assunto forti connotazioni culturali e politici. Per marcare questo sentimento di fierezza e approvazione nei confronti delle aziende che hanno rimpatriato la produzione, considerando questi imprenditori come degli eroi, il presidente ha organizzato un evento alla Casa Bianca per celebrarli.

⁵⁹ Informazioni prese dal Sito Reshoring Initiative

⁶⁰ Silvia Grappi, 2016, Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l'impresa”, FrancoAngeli (editor)

Inoltre per dare al reshoring americano ancora più importanza, è stata approvata una legge federale che obbliga ad esporre sugli edifici pubblici solo bandiere al 100% “made in Usa”, una produzione che era diventata ormai al 100% di fabbricazione cinese.

Gli USA hanno da sempre adottato l’ “Office of Science and Technology Policy”, che dal 1976 supporta i vari presidenti sulle strategie di policy tecnologica e che nel 2012 Obama ha elaborato indicazioni sul manifatturiero avanzato.

La rinascita dell’industria è stata agevolata, quindi, da un piano di politica industriale portato avanti dalla presidenza in carica, che ha favorito il riposizionamento delle proprie industrie e ha contribuito quindi alla crescita del PIL americano.

Sempre nel 2012, il presidente Obama ha redatto il “Blueprint for an America built to last”⁶¹, documento in cui sono stati elencati gli incentivi fiscali, le riduzioni dei costi dell’energia, la promozione del Made in Usa, ecc. L’ obiettivo quindi è: scoraggiare l’outsourcing e incoraggiare l’insourcing.

Il presidente Obama, per combattere la delocalizzazione, ha ritenuto che le aziende avevano bisogno di nuove riforme che toccavano tre punti fondamentali (di cui alcuni citati anche prima):

1. creazione di un ambiente al Reshoring;
2. riduzione dei costi energetici;
3. rapporto tra impresa e ricerca.

Per quanto riguarda la creazione di un ambiente favorevole al reshoring, il presidente ha voluto proporre un insieme di programmi necessari a riequilibrare l’economia statunitense, quali per esempio:

- Alleggerire la burocrazia: iniziativa “Startup in a Day” è stata fatta per rendere più facile agli imprenditori iniziare un’attività, riducendo la quantità di tempo che serve per registrare, per richiedere i permessi e le licenze a livello locale;
- Riforma Fiscale:

⁶¹ OBAMA, B., 2012. Blueprint for an America built to last. The White House, 24 gennaio 2012

1. imposta del 14% sui 2.000 miliardi di dollari di profitti che le aziende americane hanno accumulato oltreoceano e una imposta minima del 19% sui profitti che le aziende realizzano all'estero, che possono essere reinvestiti negli Stati Uniti senza il pagamento di ulteriori imposte. Quest' ultima tassazione è stata creata per impedire che le aziende, trasferite nei "paradisi fiscali", non paghino le tasse per anni (AmericaOggi, 2015)⁶²;
 2. Riduzione delle tasse sulle aziende dal 35% al 28%, riduzione fino al 25% per le aziende manifatturiere con l'obiettivo di premiare chi crea posti di lavoro negli USA (Lettera43, 2012)⁶³;
 3. Abolizione della tassa sulla proprietà, per cercare di eguagliare piccole e grandi imprese (AmericaOggi, 2012)⁶⁴;
 4. Imposizione della Buffet Tax pari al 30% applicata sui ceti più abbienti con l'obiettivo di soccorrere, con un ammontare di circa 300 miliardi di dollari, i più deboli (Il Sole 24 Ore, 2015)⁶⁵.
- Supportare le PMI⁶⁶:
1. TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership): accordo commerciale di libero scambio tra l'Unione europea e gli Stati Uniti d'America che facilitava i rapporti commerciali tra Europa e Stati Uniti portando opportunità economiche, sviluppo, un aumento delle esportazioni e anche dell'occupazione.

⁶² AmericaOggi, 2015, "Tasse alle aziende sui profitti all'estero", Quotidiano Italiano pubblicato negli Stati Uniti, Gruppo editoriale Oggi

⁶³ Lettera43, 2012, "Usa, Obama taglia le tasse sulle imprese: Proposta di riforma del sistema fiscale per favorire la crescita", Stati Uniti

⁶⁴ AmericaOggi, 2015, "Riforma fiscale, Obama taglia le tasse sulle imprese", Quotidiano Italiano pubblicato negli Stati Uniti, Gruppo editoriale Oggi

⁶⁵ Marco Valsania, 2015, Più tasse ai ricchi: la riforma fiscale di Obama premia la middle class", Il Sole 24 Ore, Italia

⁶⁶ Negli Stati Uniti, le PMI sono imprese con un organico inferiore a 500 dipendenti e, in alcuni settori, a 1 000 o persino 1 500 dipendenti, dimensioni molto maggiori rispetto alle loro omologhe nell' Unione Europea (50-250 dipendenti). Le PMI negli Stati Uniti rappresentano il 99 % di tutte le imprese americane (28 milioni di lavoratori), danno lavoro ad oltre il 50 % della manodopera del settore privato.

Spesso le PMI risultano svantaggiate dai dazi doganali elevati e dalle norme che regolano il commercio transatlantico e quindi esse potevano trarne beneficio dalla liberalizzazione tariffaria e non tariffaria previste dall'accordo (Gazzetta Ufficiale dell'UE, 2015)⁶⁷;

2. American Job Act nel 2011: piano per la ripresa economica e l'occupazione costituito da diverse misure, o meglio sgravi fiscali, a sostegno delle PMI, tra cui: il taglio del 50% delle trattenute sui salari per pensioni e sanità fino alla fine del 2012 e le riduzioni delle trattenute pagate dai datori di lavoro per altri 65 miliardi di dollari al fine di incoraggiare le assunzioni (Il Sole 24 Ore, 2016)⁶⁸;
3. "recovery act", emanato nel 2009, è un programma con l'obiettivo di aumentare i posti di lavoro attraverso una deduzione immediata delle spese per investimenti fino a 250 mila dollari;
4. "Small Business Lending Found", il Fondo per i prestiti esclusivamente alle Pmi, dove sono stati trasferiti circa trenta miliardi di dollari (provenienti dal programma destinato a salvare le banche dalla crisi dei mutui subprime) alle banche locali e regionali proprio per incoraggiare il credito alle Pmi (Il Centro.it, 2010)⁶⁹.

Il presidente Obama per riunire industria, università (ricerca) e il governo, aveva creato un programma chiamato Advanced Manufacturing Partnership (AMP) con il fine di creare posti di lavoro, investire in nuove tecnologie e per rafforzare la competitività globale (The White House, 2011)⁷⁰.

L'investimento ammontava a più di 500 milioni di dollari. Inoltre i Governi federali nel corso degli anni hanno attuato degli investimenti importanti per sostenere il programma, quali:

⁶⁷ Emmanuelle BUTAUD-STUBBS, Panagiotis GKOFAS, Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema "Il TTIP e il suo impatto sulle PMI", Access to European Union law EUR-Lex Access to European Union law, Gazzetta Ufficiale dell' UE

⁶⁸ Il Sole 24 Ore, 2016, "Job Act", sez. Argomenti

⁶⁹ Gabriele Rossi, 2010, "Ricetta Obama per le PMI abruzzesi", Il Centro.it

⁷⁰ The White House, 2011, "President Obama Launches Advanced Manufacturing Partnership", BRIEFING ROOM, STATEMENTS & RELEASES

- 300 milioni di dollari erano destinati alle industrie che utilizzavano tecnologie innovative;
- 100 milioni di dollari destinati alla ricerca, formazione, infrastrutture per consentire alle aziende statunitensi di scoprire, sviluppare, produrre e distribuire materiali avanzati;
- 70 milioni di dollari destinati ai robot di ultima generazione;
- 120 milioni di dollari per sviluppare processi e materiali innovativi di produzione per consentire alle aziende di tagliare i costi di produzione e quindi di risparmiare energia.

In merito all'Industria Automobilistica Americana:

“The Automotive Industry Financing Program” (AIFP) (programma di finanziamento dell'industria automobilistica) è stato creato per prevenire il crollo dell'industria automobilistica statunitense, che avrebbe rappresentato un rischio significativo per la stabilità del mercato finanziario; ha minacciato l'economia globale causando la perdita di un milione di posti di lavoro negli Stati Uniti.

Nel maggio 2011, Chrysler ha rimborsato i suoi prestiti straordinari TARP sei anni prima del programma restituendo più di 11,2 miliardi di \$ di 12,5 miliardi di dollari impegnati attraverso rimborsi, interessi e impegni annullati (Sito U.S. Department of the Treasury, 2015)⁷¹.

L'industria automobilistica è tornata ad essere redditizia: le aziende hanno creato 640.000 posti di lavoro, dimezzando inoltre la disoccupazione nell'area di Detroit (La stampa, 2016)⁷².

⁷¹ Sito U.S. Department of the Treasury, 2015, “Auto Industry”, Initiatives, Financial Stability, TARP Programs

⁷² Paolo Mastrolilli, 2016, “Obama celebra la rinascita dell'industria dell'auto: “L'America può fare qualunque cosa” ”, la Stampa, Economia

Per concludere, il presidente Obama, durante la sua campagna, ha rivolto particolarmente la sua attenzione sul tema dell'energia, attraverso i 2 piani chiamati "Clean Power Plan", emanati nel 2014/2015.

Il presidente, nel saggio "The irreversible momentum of clean energy" pubblicato sulla rivista scientifica "Science"⁷³, 2017, dichiarava che il passaggio verso l'energia pulita era ormai irreversibile; un processo dal quale non si poteva e doveva tornare indietro fatto di energia rinnovabile, efficienza energetica e investimenti per progetti di supporto al tema dei cambiamenti climatici.

Se da un lato, dal 2008 al 2015, le emissioni di CO₂ sono diminuite di circa 9,5%, dall'altro canto l'economia statunitense è cresciuta del 10%; la quantità di energia consumata per ogni dollaro di prodotto interno lordo reale (Pil) è scesa di quasi il 11%, la quantità di CO₂ emessa per unità di energia consumata è diminuita dell'8%, e di CO₂ emessa per dollaro di Pil è diminuita del 18%.

Il taglio delle emissioni di anidride carbonica è strettamente legato all'economia del paese: i dati sull'occupazione provenienti dal Dipartimento statunitense dell'Energia parlano di circa 2,2 milioni di posti di lavoro creati nel settore dell'energia rinnovabile, contro 1,1 milioni occupati nell'energia fossile.

Inoltre, dal 2008 al 2014, il costo dell'energia elettrica è crollato drasticamente: l'eolico è calato del 41%, il 54% per il fotovoltaico ed infine il 64% per i grandi impianti fotovoltaici. In termini di occupazione, il Dipartimento statunitense dell'Energia afferma che il settore dell'eolico e del fotovoltaico danno lavoro a 360 mila persone, contro i 160 mila impiegati nell'energia elettrica.

Questi dati evidenziano l'importanza degli investimenti in questo settore.

⁷³ Barack Obama, 2017, "The irreversible momentum of clean energy", Science, Policy Forum

3.3.3 Il reshoring secondo il presidente Donald Trump

Dopo l'amministrazione di Obama, il 19 dicembre 2016 la popolazione ha deciso di eleggere il candidato repubblicano Donald Trump.

La sua politica per rimettere in sesto, o meglio per accelerare il ritorno della produzione negli Stati Uniti, è molto semplice: riduzione drastica delle tasse per le aziende, taglio degli standard di legge sul rispetto dell'ambiente (fino al 75%), intervento sulla sicurezza del lavoro e sulla garanzia dei prodotti ed infine imposizione di importanti dazi alle merci importate dall'estero. Tutto ciò affinché la produzione sia rigorosamente "Made in Usa" (L'Avvenire.it, 2017)⁷⁴. Nel giugno del 2017 la Casa Bianca ha delineato il piano fiscale del presidente in carica; lui stesso l'ha definito come "il più grande taglio di tasse nella storia degli Stati Uniti".

Tale piano fiscale include:

- Tagliare il numero degli scaglioni d'imposta sul reddito da 7 a 3 (Irpef): con tasso del 10%, del 25% e superiore al 35% (è ancora ignoto quali siano i range di redditi che rientrano in queste fasce);
- Raddoppio della deduzione standard: singoli e coppie sposate fruiranno di maggiori deduzioni fiscali sul reddito dichiarato; da 6 mila a 12 mila dollari di esenzione per i singoli, mentre per le coppie si passerà da 12 mila ai 24 mila dollari;
- Taglio d'imposta delle società (corporate tax) da 35% al 15%;
- Eliminazioni delle detrazioni fiscali, con poche eccezioni, tra cui gli interessi ipotecari e le deduzioni contributive caritative;
- Condono per le multinazionali che riportano negli Usa il capitale detenuto all'estero, con un'aliquota ipotizzata del 10%;
- Eliminazione della tassa immobiliare, favorendo in questo modo aziende private e agricoltori americani;
- Abrogazione dell'imposta minima alternativa e dell'Obama tax del 3,8%;

⁷⁴ Elena Molinari, 2017, "Le misure annunciate da Trump. Il ritorno al «made in Usa» tra operai, migranti e robot", L'Avvenire. it

- sistema fiscale territoriale: le aziende americane effettueranno il pagamento delle tasse solo su ciò che effettivamente guadagnano negli stati uniti; in questo momento invece il pagamento delle tasse avviene su tutti i profitti, anche esteri. (CNBC, 2017)⁷⁵

Non sono solo le multinazionali che hanno bisogno di essere aiutate, ma un occhio di riguardo deve esser rivolto soprattutto per le piccole e medie aziende (MPI). Su un totale di 251 000 produttori americani 221 000 sono MPI, ben il 90% delle attività produttive. È lecito quindi definire quest' ultime come la spina dorsale produzione manifatturiera, la forza trainante della ricerca e dello sviluppo e creatori di posti di lavoro stabili e ben pagati. La produzione ha contribuito a 2,17 miliardi di dollari per l'economia americana, pari al 12,1% del prodotto interno lordo del statunitense, e questo non sarebbe successo senza quel 90% del settore; per questo motivo è importante tutelarle.

3.3.4 Gli incentivi di alcuni stati americani a sostegno delle imprese

Diversi Stati americani offrono variati incentivi per stimolare le aziende a trasferirsi nel proprio stato. Per fare degli esempi concreti, analizziamo in dettaglio lo stato del Colorado, del Minnesota e del Wisconsin (Reshoring Institute, 2017)⁷⁶.

Stato del Colorado:

- Incentivi sul denaro: Fondo Strategico

Il programma che supporta e incoraggia nuovi sviluppi di business, espansioni di business e delocalizzazione che hanno generato nuovi posti di lavoro in tutto lo stato del Colorado nel corso di un periodo di cinque anni.

Requisiti per la richiesta dei finanziamenti:

1. Creazione di nuovi posti di lavoro mantenuti per almeno un anno;
2. fattori concorrenziali inter-stati;

⁷⁵Jacob Pramuc, 2017, "The White House just outlined its tax plan. Here's what's in it", CNBC

⁷⁶ Sito Reshoring Institute, 2017, State Economic Profiles

3. Il salario medio annuo deve essere almeno il 100% del salario medio annuale della contea
 4. Livello forte degli impegni di corrispondenza locale.
- Crediti d'imposta di Stato:
 Programma "Colorado Enterprise Zone" (EZ):
 Il programma è stato creato dalla legislatura del Colorado per promuovere un business dell'ambiente nelle zone economicamente in difficoltà, offrendo crediti d'imposta statali sul reddito che incentivano le imprese e organizzazioni non-profit ad aiutare queste comunità;
 Incentivo fiscale per la Crescita del lavoro:
 Credito d' imposta istituito dalla Commissione di Sviluppo Economico(EDC): offerto alle imprese che intraprendono progetti di creazione di posti di lavoro (ovviamente devono avere certi requisiti per poter accedere). Il programma può operare come un credito d' imposta pass-through e ha un carry-forward di 10 anni.
 Imposte di credito per la crescita del lavoro – istituti superiori:
 Credito d' imposta stabilita per le aziende che collaboreranno con gli istituti di scuole superiori per sostenere la crescita, lo sviluppo accademico e l'espansione economica.

Inoltre le aziende che producono nel Colorado possono richiedere la possibilità di far parte del brand "Made in Colorado".

Stato del Minnesota

Crediti d'imposta:

Angel Tax Credit

Dedicato alle imprese di start-up con sede centrale nel Minnesota e impegnate nell'innovazione tecnologica aventi determinati requisiti. Gli investitori in queste imprese possono ricevere un credito d'imposta rimborsabile del 25%.

Greater Minnesota Business Expansion Tax Credits

Il programma di espansione Business del Minnesota del Greater Minnesota prevede esenzioni fiscali sulle vendite per un periodo fino a sette anni; i requisiti

d' idoneità che devono essere rispettati sono: la creazione di posti di lavoro specifici e livelli salariali adeguati.

Data Centers

Le aziende che costruiscono centri di dati o di rete di almeno 7620.000 metri quadrati e investono \$ 30 milioni si qualificano esenti fiscalmente sulle vendite per 20 anni su computer e server, impianti di raffreddamento e di energia, uso energetico e software; inoltre non pagano mai tassa sulle proprietà personali. Le aziende hanno 48 mesi per completare il progetto.

I progetti di ristrutturazione sono idonei anche per esenzioni fiscali sulle vendite.

Research and Development Tax Credit

Il credito d'imposta per le spese di R&S è del 10 % per i primi 2 milioni di dollari in spese mentre è 2,5 % per spese ammissibili superiori a \$ 2 milioni. Le persone coinvolte in partnership, S-corporations e società a responsabilità limitata sono autorizzate a chiedere il credito. Questo apre il credito d'imposta a più piccole e medie imprese.

Border Cities Enterprise Zones

Il programma offre crediti per imposte immobiliari e credito di finanziamento del debito su nuove costruzioni; può essere richiesto per le vendite sulle attrezzature ed i materiali da costruzione. Crediti validi per i dipendenti nuovi o esistenti alle imprese qualificate nelle città di frontiera di Breckenridge, Dilworth, East Grand Forks, Moorhead e Ortonville.

Tax Increment Financing

Le città, le contee e le autorità di sviluppo possono utilizzare finanziamenti per incrementi fiscali per contribuire a finanziare i costi dei beni immobili, costruire edifici o per fare miglioramenti privati e pubblici (come migliorie sulle strade, marciapiedi, fognature, ecc) sempre legati allo sviluppo.

Tax Abatement

Città, contee e distretti scolastici possono utilizzare l'abbattimento fiscale per contribuire a finanziare alcuni progetti economicamente vantaggiosi.

Le imposte sulle proprietà vengono abolite per un periodo di tempo per consentire al progetto il flusso di cassa o per fare in modo che il progetto riesca a coprire i costi di avviamento.

Per quanto riguarda prestiti e sovvenzioni:

Minnesota Investment Fund

Offre un massimo di 1 milione di dollari per progetto; il fondo si concentra sulle attività industriali, produttive e tecnologiche. Il finanziamento può essere utilizzato per l'acquisto di terreni, macchinari e attrezzature.

Minnesota Job Creation Fund

Il fondo fornisce fino a 1 milione di dollari alle imprese con determinate specifiche: 10 posti di lavoro creati e investimenti di capitale di 500.000 dollari. In base ai parametri del progetto l'investimento può arrivare fino a 2 milioni di dollari.

Small Business Development Loan Program (Programma di prestito per lo sviluppo di piccole e medie imprese)

Il programma prevede prestiti per espansioni aziendali che comportano la creazione di nuovi posti di lavoro. I prestiti sono fino a 5 milioni di dollari per grandi progetti.

Indian Business Loan Program (Programma indiano di prestiti aziendali)

Il programma supporta lo sviluppo delle imprese indiane nel Minnesota, inoltre è un'ottima opportunità per le persone provenienti dall'India. I prestiti possono essere fino al 75 per cento dei costi del progetto.

Angel Loan Fund (Fondo di prestito Angel)

Questo programma fornisce una nuova opzione di finanziamento per le imprese certificate; si tratta di un prestito diretto per il 10% dell'ammontare complessivo delle partecipazioni ricevute nell'attività di business. I prestiti sono privi di interessi e i pagamenti sono differiti in 7 anni.

Emerging Entrepreneur Loan Program (Programma Emergente Prestito Imprenditore)

Questo programma di prestiti fornisce fondi ai finanziatori senza fini di lucro destinati a prestare prestiti alle imprese di minoranza, a donne, veterani, persone con disabilità o persone a basso reddito. Il programma può fornire fino a 150.000 dollari per un Business per soddisfare una varietà di esigenze tra cui start-up, espansione, costruzione e capitale circolante.

Growth Acceleration Program (Programma di accelerazione della crescita)

Il programma prevede servizi di consulenza per aiutare i piccoli produttori che impiegano fino a 100 lavoratori. Fornisce sovvenzioni fino a 50.000 dollari.

Per quanto riguarda la formazione dei lavoratori:

Minnesota Job Skills Partnership Program

Programma rivolto alla collaborazione tra imprese e scuole per addestrare o riqualificare i lavoratori, espandere le opportunità, e tenere posti di lavoro di alta qualità nello stato. Le sovvenzioni fino a 400.000 dollari vengono assegnate a istituti scolastici che collaborano con le imprese per sviluppare nuovi corsi di formazione o riqualificazione per i dipendenti esistenti.

Programma di tirocinio SciTechsperience

SciTechsperience è un programma di stage a pagamento che collega gli studenti universitari in scienza, tecnologia, ingegneria e discipline matematiche con opportunità pratiche alle aziende del Minnesota che hanno bisogno delle loro competenze. L'attenzione è attiva rafforzando le industrie STEM del Minnesota e sviluppando una forza lavoro esperta e ben addestrata.

Greater Minnesota Internship Tax Credit

I datori di lavoro possono richiedere un credito rimborsabile di fino a 2.000 dollari per ciascun tirocinio fornito agli studenti. Il credito è valido dal 2014.

SciTechsperience Internship Program (Programma Incentive per la formazione del lavoro)

Questo programma prevede sovvenzioni a nuove imprese o in espansione allo scopo di formare nuovi lavoratori in tempi rapidi e nel modo più efficiente possibile. Il programma è disponibile per le imprese situate in Greater Minnesota.

Altri incentivi:

Programma Incentive di Bioscienze

Il programma prevede pagamenti per incoraggiare la produzione su scala commerciale di biocarburanti avanzati, sostanze chimiche rinnovabili e produzione di energia termica di biomassa.

Stato del Wisconsin

Zone di sviluppo: Lo stato del Wisconsin ha due zone di sviluppo; la città di Kenosha e la contea di Rock

I crediti d' imposta statali sono:

- Crediti fiscali rimborsabili: i crediti tributari sono determinati sulla base di nuovi posti di lavoro portati allo Stato e le spese di capitale del progetto. Il credito d'imposta è di 18 milioni di dollari per 2016 e 22 milioni di dollari disponibili nel 2017;
- Il progetto Enterprise Zone riceve crediti fiscali rimborsabili: l'importo dei crediti d'imposta è determinato da nuovi posti di lavoro, spese in conto capitale, formazione per la forza lavoro e catena di approvvigionamento utilizzato.
- Le aziende identificate come società di produzione o agricoltura hanno ricevuto un credito fiscale del 7,5%, mentre lo stato del Wisconsin ha un'imposta sul reddito delle società del 7,9%. Questo credito d'imposta riduce l'imposta sul reddito delle società.

Per quanto riguarda le esenzioni delle tasse, Lo stato del Wisconsin non richiede alle società di pagare

- le imposte di proprietà sulle apparecchiature di produzione o sui server di dati;
- la tassa di vendita sugli acquisti di attrezzature di produzione.

Atri progetti:

Collaborative market access grant (CMAG)

Questo programma è progettato per aiutare le associazioni di settore, le alleanze, agenzie, organizzazioni non profit, organizzazioni di sviluppo economico regionale o altri dipartimenti statali / locali situati nel Wisconsin per lavorare con le società del paese per aumentare le esportazioni. Questa sovvenzione prevede fondi rimborsati pass-through.

Per quanto riguarda i centri di innovazione, questo stato ha concesso importanti investimenti WEDC al:

- centro acquatico globale, con investimento di 750 000 dollari per le aziende e start up nel settore delle tecnologie delle acque;
- al centro d'innovazione energetica, con investimento di 850 000 dollari per le aziende e start up impiegati nel settore;
- 750 000 di dollari il settore delle applicazione, software,ecc.

CONCLUSIONE

In questi ultimi due decenni i vantaggi fiscali, gli approvvigionamenti più economici, i bassi costi della manodopera, la possibilità di accedere a nuovi mercati, e molto altro dei paesi in via di sviluppo hanno sempre più attirato gli imprenditori locali a trasferirsi in queste realtà. La delocalizzazione non riguarda solo lo spostamento delle attività produttive, ma anche delle capacità, della conoscenza, di quel “know how” che viene tramandato di generazione in generazione e che solo il paese d’origine può avere.

Oltre a quest’ultimo fattore, che ricade negativamente sulla qualità del prodotto, molte imprese che hanno localizzato in Paesi emergenti non hanno considerato la totalità dei costi (logistici, di trasporto, ecc), affermando che la scelta di delocalizzare non ha portato il risparmio desiderato.

Oggi giorno si sente parlare di un dietro front delle aziende, di back reshoring. Sono sempre di più le aziende che sono tornate e che stanno pensando di farlo, e le ragioni sono molteplici. In Italia, a differenza degli Stati Uniti, i motivi principali della ri-localizzazione sono i costi logistici, dell’energia, del lavoro, per l’effetto del “Made in”, per la scarsa qualità, ecc, ma pochi imprenditori dichiarano di esser tornati per gli incentivi proposti dal Governo.

Si evince quindi che l’idea di rimpatriare è spinta dalla volontà delle imprese stesse, mentre negli Stati Uniti è il governo, mediante delle iniziative e investimenti, ad incentivare le aziende a tornare.

In Italia il “fare impresa” è molto complicato per vari motivi, ad esempio le imposte troppo elevate, la burocrazia molto complessa, ecc.

Dall’inizio del 2017 il nostro paese ha visto un miglioramento in termini di tasse sulle imprese, come la riduzione dell’IRES e IRPEF, la semplificazione della contabilità delle piccole aziende, i piani per valorizzare il Made in Italy e l’Industria 4.0.

Quest’ultimo è un piano che induce a un nuovo modo di fare impresa rivolto all’innovazione. In questo programma sono stati creati dei supporti agli investimenti, alla digitalizzazione dei nuovi processi, all’elaborazione di nuovi prodotti ed infine investimenti sulla formazione delle persone.

La quarta rivoluzione è uno strumento fondamentale per stimolare il reshoring italiano, per rimettere al centro le competenze, la qualità e per il Made in Italy. La differenza tra l'Italia e gli Stati Uniti è che in quest' ultimi, oltre ad un ricco programma di investimenti e sgravi fiscali, si punta sul creare un ambiente tale da facilitare le imprese americane a fare impresa come per esempio stimolare le iniziative Reshoring initiative e il Reshoring Institute (che sono due supporti online americani che aiutano le aziende a ritornare) oppure anche l'evento "Startup in a day", creato per rendere facile agli imprenditori iniziare le attività, riducendo la quantità di tempo per chiedere permessi, brevetti, licenze.

In conclusione ciò che manca in Italia è un supporto informativo come quello statunitense. Incrementare gli eventi con tematiche reshoring e creare un portale di supporto alle aziende italiane potrebbe essere la strada giusta per aumentare la produttività, e per incentivare i rientri in patria.

BIBLIOGRAFIA

AmericaOggi, 2015, “Riforma fiscale, Obama taglia le tasse sulle imprese”, Quotidiano Italiano pubblicato negli Stati Uniti, Gruppo editoriale Oggi

AmericaOggi, 2015, “Tasse alle aziende sui profitti all'estero”, Quotidiano Italiano pubblicato negli Stati Uniti, Gruppo editoriale Oggi

Marco Valsania, 2015, Più tasse ai ricchi: la riforma fiscale di Obama premia la middle class”, Il Sole 24 Ore, Italia

Andrea Martone, 2016, “Reshoring: come far rientrare la produzione in Italia”, IPSOA Innovative Management, Wolters Kluwer Editor

Anna Maria Pinna, 2007, Modelli di Integrazione Economica, Università degli studi di Cagliari

Anthony Giddens, 1991, “Sociologia”, Il Mulino, Bologna

Barack Obama, 2017, “The irreversible momentum of clean energy”, Science, Policy Forum

Barbara Ganz, 2016, “Benetton debutta con il progetto reshoring”, Il Sole 24 Ore

Barbara Weisz, 2016, “Industry 4.0, perché è una risposta alla delocalizzazione”, Agenda digitale

Barbara Weisz, 2017, “Tasse imprese 2017: IRI, IRES e IRPEF a confronto”, PMI.it

CESE, 2014, “Ripartire le industrie nell'UE nel quadro del processo di reindustrializzazione”, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, C131 p.15

Commissione Europea, 2015, “COSME. Il programma europeo per le piccole e medie imprese”

Commissione europea, 2015, “Europa 2020: la strategia europea per la crescita: verso un futuro sostenibile e orientato all’occupazione”

Commissione Europea, 2015, “Fondi strutturali e di investimento europei”, sezione finanziamenti e appalti

Concetta Desendo, 2015, “Back in Italy: 10 Aziende che tornano in Italia”, EconomyUp

Confindustria – centro studi, 2015, Produzione e commercio: come cambia la globalizzazione – la manifatturiera italiana riparte su buone basi”, Scenari Industriali, pag 100,101

Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K. & Pedersen, 2010, “Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High Value Company Functions”, Journal of Management Studies, December

CSC, Congiuntura Flash, maggio 2014, ”I Trend dell’ economia globale”, Nota economica settimanale”, n°23 del 9-15 giugno 2014, Confindustria Verona

Daisie Hobson, 2016, “Rising Cost of Doing Business in China”,Reshoring Institute

Direzione generale della Ricerca e dell’innovazione, 2014, “HORIZON 2020 in breve, il programma quadro dell’UE per la ricerca e l’innovazione”, Commissione europea

Elena Molinari, 2017, “Le misure annunciate da Trump. Il ritorno al «made in Usa» tra operai, migranti e robot”, L’ Avvenire. It

Emmanuelle BUTAUD-STUBBS, Panagiotis GKOFAS, Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema “Il TTIP e il suo impatto sulle PMI”, Access to European Union law
EUR-Lex Access to European Union law, Gazzetta Ufficiale dell’UE

Francesco Tamburini, 2013, Crisi, “La grande fuga delle aziende italiane a caccia di manodopera low cost”, Il Fatto Quotidiano.it, Economia&Lobby, Economia

Gabriele Rossi, 2010, ”Ricetta Obama per le PMI abruzzesi”, Il Centro.it

Giulia Crivelli, 2015, “Piquadro accelera sul reshoring: sempre più clienti (anche cinesi) esigono il made in italy”, Il Sole 24 Ore

Harold L. Sirkin, Michael Zinser, and Douglas Hohner, 2011, “Made in America, again. Why manufacturing will return to the Us”

Il sole 24 Ore, 2017, “Call center, operativo gli obblighi di comunicazione per chi delocalizza”, pubblicato in LAVORO & IMPRESA: Spazio di discussione libera e indipendente sul mercato e il diritto del lavoro, la gestione delle risorse umane e le relazioni industriali; Prassi e Riforme

Ilaria Visentin, 2017, “Industria 4.0 avvia il reshoring”, Il Sole 24 Ore

itConsult, 2002, “Che cos’è la Globalizzazione”, cap 1.1, p.3-4

Jacob Pramuc, 2017, “The White House just outlined its tax plan. Here's what's in it”,CNBC

KPMG, 2015, “The Italian Way, l’industria italiana tra reshoring e nuovi modelli di sviluppo”, KPMG Marketing & Communications

Leibl, Morefield, & Pfeiffer, 2011, A Study of The Effects of Backshoring in the EU. Proceedings of the 13th International Conference, pp. 72-79

Lettera43, 2012, “Usa, Obama taglia le tasse sulle imprese: Proposta di riforma del sistema fiscale per favorire la crescita”, Stati Uniti

Luciano Fratocchi, Alessandro Ancarani, Paolo Barbieri Carmela Di Mauro, Guido Nassimbeni, Marco Sartor Matteo Vignoli, Andrea Zanoni, 2015, “Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche”, Sinergie italian journal of management Vol. 33, N. 98

Marco Valsania, “«Reshoring», così riparte la manifattura Usa e crea opportunità anche per le imprese italiane”, Il sole 24 ore

Marcus Taylor, 2017, “Why manufacture in the us?”, Newsroom Blog, Industry, Reshoring Initiative

Manning, S., Massini, S. e Lewin, A.Y., 2008, “A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent”, Academy of Management Perspectives, Vol 22, No 3

MISE, 2016, “Piano nazionale industria 4.0”, Ministero dello Sviluppo e dell’Economia

MH&L, 2017,” Reshoring Exceeded Offshoring in 2016”, MH&L Material Handling & Logistics, Global Supply Chain

OBAMA, B., 2012. Blueprint for an America built to last. The White House, 24 gennaio 2012

Paolo Mastrolilli, 2016, “Obama celebra la rinascita dell’industria dell’auto: “L’America può fare qualunque cosa” ”, la Stampa, Economia

Pietro Romano e Pamela Danese, 2010, Supply chain management, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione, McGraw-Hill (editor), cap. 2, par 2

Roberto Lenzi, 2017, “Industria 4.0: le opportunità per professionisti e imprese”, Guida Giuridica di Italia Oggi, p.4

Silvia Grappi, 2016, “Il reshoring visto dal consumatore: Sfide ed opportunità per l’impresa”, FrancoAngeli (editor), p 119,120.

Sito AIFI, 2016, “Il fondo strategico italiano cambia nome”

Sito Associazione italiana del Private Equity, Venture capital e Private debt, 2014, “Private Debt,”

Sito Cdp-equity, “Crescita, competitività e internazionalizzazione delle imprese italiane”

Sito Fonte Italiano di Investimenti, sez “Il progetto”

Sito Reshoring Institute, 2017, State Economic Profiles

Sito U.S. Department of the Treasury, 2015, “Auto Industry”, Initiatives, Financial Stability, TARP Programs

Startup Business, 2016, “Cos’è il Venture Capital e come funziona”

The Economist, 2013, “Reshoring manufacturg, Coming home: A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States”

The White House, 2011, “President Obama Launches Advanced Manufacturing Partnership”, BRIEFING ROOM, STATEMENTS & RELEASES

Tutto Camere.it, 2015, il portale sull’ informazione sulla camera di commercio per i professionisti e le imprese, Newsletter n.13 del 30 Marzo 2015

Unione Generale del Lavoro, 2010 “Documento sul fenomeno Italiano delle delocalizzazioni da parte delle Imprese”, p. 4-5

Veronica Pasoretti, 2016, “Il vero significato di Industry 4.0: Quali impatti avrà sulle aziende”, Sistemi e Impresa, p.46, n.5