

## STUDI & CARRIERE

Il rientro nel Belpaese è spinto dall'effetto Made In e dal miglioramento dei servizi al cliente

# Reshoring, ecco gli studi che riportano le aziende in Italia

Pagine a cura  
DI FEDERICO UNNIA

La globalizzazione ha portato alla creazione di catene di fornitura molto lunghe attraverso la delocalizzazione di produzioni da paesi sviluppati a paesi emergenti, in particolare verso i paesi del Sudest asiatico. Il cosiddetto *Reshoring* (in italiano rilocalizzazione) è il processo opposto, cioè il rientro, nel paese di origine, di produzioni precedentemente delocalizzate. Parallelamente si parla di *nearshoring* nel caso in cui le produzioni vengano spostate in paesi vicini ai paesi di origine delle produzioni.

Il trend di rientro delle produzioni può avere tante ragioni: può essere legato all'aumento del costo della manodopera nei paesi emergenti, oppure alla necessità di avvicinare le produzioni ai consumatori finali e alle

considerazioni di *total cost of ownership* che comprende, oltre ai costi del lavoro, altri costi quali logistica, qualità e in generale i costi di gestione di catene di produzione.

Il fenomeno della rilocalizzazione già presente negli Stati Uniti e in diversi paesi d'Europa, riguarda fortemente l'Italia che, nel

periodo 2000-2015 si è collocata al primo posto per casi di reshoring in Europa (121).

Le imprese italiane hanno riportato in patria produzio-

ni (o parte delle produzioni) principalmente per l'effetto *Made In* (41,6% dei casi) ma anche per il miglioramento del servizio al cliente, per la scarsa qualità delle produzioni estere (17,8%), o, infine, per la riorganizzazione dell'azienda.

**Marazzi & Associati**, studio di consulenza per l'internazionalizzazione d'impresa, assieme a docenti dell'Università di Pavia, ha realizzato una analisi che si è posta come fine la valutazione delle ragioni che possano favorire il processo di avvicinamento delle catene produttive e di fornitura, che, negli anni della globalizzazione più intensa, si sono perlopiù allungate verso il Far East.

Secondo lo studio, «l'obiettivo nazionale di supporto al rientro delle produzioni dovrà essere accompagnato da un'attività di advisory e fornitura di servizi a imprese che stanno valutando il rimpatrio delle produzioni.

Ci dovranno essere altresì meccanismi di incentivazione che si sostanziano principalmente in riduzioni del carico fiscale nazionale e locale per un periodo di almeno cinque anni, superammortamenti per investimenti in impianti e crediti

fiscali legati ai nuovi posti di lavoro creati, oltre alla fornitura di servizi a costo zero (recruiting, scouting immobiliare, assistenza nella gestione delle pratiche) forniti da professionisti privati operanti nelle zone di insediamento, selezionati dal gestore delle attività di advisory».

Un'opportunità, quindi,

ma che dal punto di vista

legale pone interessanti interrogativi. «In astratto un'ottima idea, in concreto, come al solito, una norma ancora zoppicante», commenta **Riccardo Rossotto**, senior partner di **R&P Legal Studio Associato**. «Gli

incentivi sono pochi e incerti: soprattutto i temi «eccesso di burocrazia» e «costo del lavoro eccessivo» non sono risolti. Potrebbe stimolare i nostri imprenditori «fuggiti» all'estero alla ricerca di condizioni di marginalità economica migliori, a prendere in considerazione il «ritorno a casa». Per fare questo, però, non bastano le promesse ci vorrebbero misure certe e stabili nel tempo. La recente retroattività dell'abrogazione di benefici concessi per legge nel mondo delle energie alternative, ha reso il nostro paese meno appetibile e credibile».

«Servono stabilità della norma, misure di incentivo al «ritorno a casa» dal punto di vista finanziario e fiscale e, aggiunge Rossotto, contributivo, oltre ad uno snellimento delle pratiche burocratiche. «Stiamo



Carlo Scarpa



Francesco Sciaudone



Luca Failla



Ida Palombella



ni (o parte delle produzioni)

## I legali chiedono più incentivi, secondo il piano Colao

seguendo un caso di rientro dagli Stati Uniti di una società che si è specializzata nella tecnologia dei droni e stiamo ragionando con altri imprenditori italiani, attualmente in Romania, che tornerebbero volentieri in Italia ma non si fidano delle promesse di questo governo. Il Piemonte ha competenze e saperi in tutta la filiera automotive e ricerca e sviluppo tech: sarebbe attrattivo per il reshoring ma bisogna realizzare un pacchetto di incentivi certi e collegati ad una semplificazione amministrativa. Alla Regione e al Comune di Torino la responsabilità di non perdere questa opportunità» conclude Rossotto.

Sulla medesima lunghezza d'onda è **Francesco Sciaudone**, managing partner di **Grimaldi Studio Legale**, secondo il quale «è molto importante, si tratta di una grande occasione per far investire in particolare nelle aree del mezzogiorno d'Italia, che può avere grande impatto su Pil ed occupazione, oltre a dar luogo a minori criticità dal punto di vista gestionale per le imprese.

Serve l'individuazione di una chiara politica di incentivazione fiscale di medio termine, insieme con la possibilità di introdurre strumenti flessibili dal punto di vista occupazionale. Regole certe sul piano fiscale, sul piano occupazionale, con possibili accordi sul trattamento fiscale differenziato di favore da assicurare per almeno cinque anni dal Reshoring, con l'impegno vincolante a non spostare nuovamente la sede per i successivi dieci anni. Andrebbero anche previsti in tale prospettiva apposite linee di finanziamento (con risorse europee e nazionali) per gli investimenti connessi al Reshoring». Grimaldi con la presenza in oltre 50 giurisdizioni nel mondo, segue molte imprese interessate a valutare ogni opportunità di incentivo al Reshoring.

«Stiamo avviando un desk per seguire queste richieste, valutando anche la disponibilità di finanziamenti europei e nazionali per i

nuovi investimenti produttivi» chiosa.

Secondo **Luca Failla**, head of employment & benefits e **Ida Palombella**, head of Ip e fashion di **Deloitte Legal**, per realizzare un buon reshoring «in primo luogo va ripensata l'organizzazione del lavoro e la catena di distribuzione; secondo vanno allestiti nel maggior

numero dei casi nuovi impianti o strutture produttive per riportare la produzione in Italia. Il tutto necessita di investimenti di medio lungo periodo che devono essere affrontati dalle imprese.

Un altro aspetto che le imprese dovrebbero considerare nel momento in cui intendano fare reshoring riguarda il tipo di attività industriale da rilocalizzare in Europa; ad esempio, nell'ambito del comparto moda, è probabile che un eventuale reshoring riguarderebbe principalmente le produzioni a più alto valore aggiunto. Ciò in considerazione del necessario bilanciamento tra costo del lavoro e competitività internazionale del settore».

Sicuramente un intervento normativo sarebbe necessariamente volto a favorire la praticabilità dello strumento e dovrebbe essere affiancato da incentivi fiscali volti a favorire i necessari investimenti in Italia che il reshoring comporta nonché a diminuire l'impatto sui maggiori costi del personale visto il più alto costo del personale in Italia.

«In questo senso, Cna Federmoda, rappresentante del settore, in una recente lettera inviata al Governo, ha sottolineato l'importanza di alcune misure per salvaguardare il settore della

moda in questo periodo di crisi, evidenziando anche la necessità che il reshoring sia accompagnato da iniziative che agevolino strutturalmente i patti di filiera e le aggregazioni, in modo da rinforzare la competitività complessiva del settore» aggiungono Failla e Palombella.

«Il Piano Colao propone per il re-shoring prevalentemente misure di detassa-

zione e decontribuzione per le imprese che decidano di riportare la produzione in Italia. Peraltro, saggiamente, il medesimo piano - non essendo sempre possibile discernere se si parli di rientro di lavorazioni trasferite all'estero o di apertura di

nuovi siti produttivi - propone altresì l'allargamento dei benefici anche a tutti i nuovi insediamenti produttivi in Italia», attacca **Carlo Scarpa** partner di **Tonucci & Partners** e segue spesso contrattualistica internazionale e internazionalizzazione aziendale. Per l'impresa diventa essenziale oggi avvicinare i punti di approvvigionamento, di produzione e di consumo al fine di rendere l'organizzazione più adattabile al cambiamento e renderla resiliente alle crisi che immancabilmente la attacca-

no (crisi economiche, sanitarie - Covid19 - o politiche).

«Il reshoring e le start-up sono intimamente legate. Si dubita che una impresa oggi re-importi in Italia le linee produttive obsolete che aveva trasferito all'estero qualche anno fa; appare più probabi-

le che l'impresa che rientri miri a creare dei nuovi siti produttivi, con innovazioni di processo e di reingegnerizzazione del prodotto.

L'iniziativa politica dovrebbe identificare le aree di sviluppo o settori che già presidiamo, o che vorremmo presidiare, e che si vogliono far crescere in Italia (Agritech, BigData, I.A., Food science, Life Science, Data Security, Digital-fashion, pharma altro...) e su quelle operare finanziariamente, per la costruzione di filiere produttive. Lo Stato - forse con il Recovery Fund - potrebbe co-investire in questi settori, anche con maggiori aiuti economici; quindi oltre alle politiche orizzontali anche con

co-investimenti mirati, in compartecipazione con privati. Le aziende che seguiamo hanno sviluppato plessi produttivi esteri. Peraltro, se l'azienda applica il principio «the lower cost», il fenomeno della delocalizzazione è una never ending story. Infatti ormai per qualche azienda abbiamo

assistito già il 3° o il 4° livello di delocalizzazione, seguendo un trend

verso paesi ove i costi della produzione sono bassissimi. In controtendenza abbiamo assistito alla ripresa di produzioni in Italia, rimpatriate per poter utilizzare la denominazione geografica «Made in Italy», che incidentalmente è tra le prime 7 nel «Made In index country».

Infine più cauto **Giampiero Guarniero**, partner, dottore commercialista e revisore legale

di **Roedl**, secondo il quale «dipende dall'orizzonte temporale: nel breve o brevissimo termine qualsiasi tipo di incentivo fiscale produce un effetto positivo rispetto all'obiettivo posto. Quindi... ben venga. Ma nel lungo termine può avere impatto neutro o talvolta controproducente. Prendiamo ad esempio gli incentivi per i veicoli (auto o moto che siano): nell'immediato producono un aumento delle vendite, ma poi il mercato si assesta sul suo trend normale, e i picchi di produzione indotti finiscono per creare problemi quando ci sarà il riassetto. Ma nel frattempo gli incentivi sono costati risorse ingenti all'erario, ovvero agli altri cittadini che hanno dovuto

sopperire con maggiori tasse a tali minori entrate. Drogare le scelte con incentivi temporanei, insomma, non è un buon affare. Diverso se si affronta il tema in modo strutturale».

Una scelta che Guarniero non esita a temere sia iniqua rispetto a chi non s'è mosso prima dall'Italia, con una deviazione dal principio di capacità contributiva, alterazione temporanea del quadro normativo e relative incertezze sulla attuazione, possibili conflitti con i principi europei di divieto degli aiuti di stato. «Sarebbe curioso che nel momento in cui gli stati tentano di colpevolizzare le scelte di localizzazione delle grandi corporation basate su benefici fiscali, quegli stessi stati mettessero in campo incentivi fiscali proprio con il medesimo scopo di attrarre investimenti.

A guardar bene, molti sostengono come noi che il vero incentivo ad investire in Italia sta nel creare un ambien-

te favorevole alle imprese in generale. Non solo a proposito di infrastrutture, ma soprattutto nei rapporti con la burocrazia, la farraginosità delle leggi - di cui il fisco è solo un lampante esempio - e ancor di più l'approccio raramente collaborativo e più spesso punitivo della pubblica amministrazione verso chi fa impresa. Non è

un caso che Elon Musk abbia scelto la Germania quale location per costruire la fabbrica della Tesla in Europa. Forse perché il fisco tedesco è leggero? Sono sicuro che in quel di Torino avrebbe trovato il miglior ambiente tecnologico (e costi più bassi in generale) che non a Berlino, e che il peso del fisco italiano non sia diverso da quello tedesco. Eppure è andato in un paese ad alta fiscalità e ad alto costo di manodopera. Ci si dovrebbe chiedere il perché e da lì ridisegnare il nostro modello per le imprese».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura  
di **ROBERTO MILIACCA**  
[rmiliacca@italiaoggi.it](mailto:rmiliacca@italiaoggi.it)  
e **GIANNI MACHEDA**  
[gmacheda@italiaoggi.it](mailto:gmacheda@italiaoggi.it)



**Giampiero Guarniero**



**Riccardo Rossotto**

