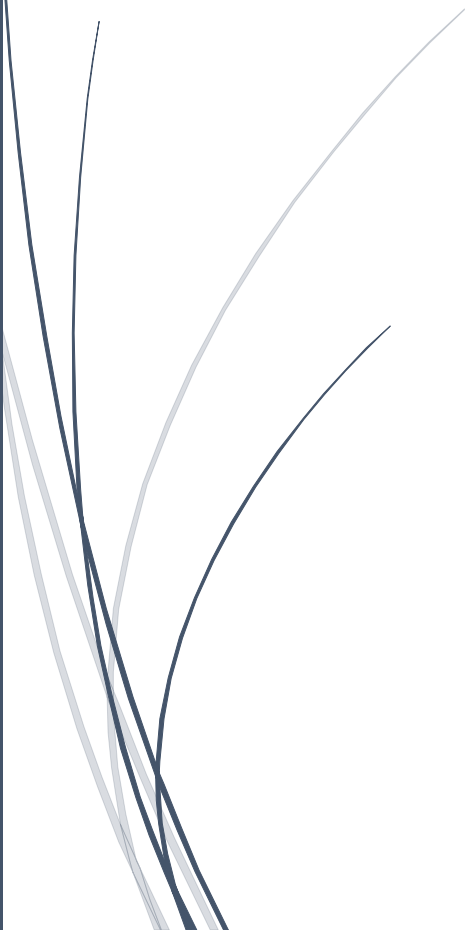




Giugno 2024

# Contesto geopolitico, ripercussioni economiche, investimenti esteri e friend-shoring



# Contesto geopolitico, ripercussioni economiche, investimenti esteri e friend-shoring

Guido Traficante<sup>1</sup>

## Indice

Capitolo I – Il quadro geopolitico degli ultimi anni .....	2
1.    Tensioni geopolitiche e investimenti esteri.....	2
2.    Indicazioni di policy e catene di approvvigionamento.....	10
3.    Un primo bilancio e sviluppi futuri .....	17
Capitolo II - Implicazioni del Covid-19 sulle Supply Chain e sulla Globalizzazione. Il Friend Shoring come risposta agli ultimi shocks?.....	22
1.    L’andamento della globalizzazione .....	22
2.    Pandemia e catene globali del valore.....	24
3.    L’impatto sull’Italia.....	32
3.1 Possibili sviluppi futuri.....	35
4.    Gli Investimenti Diretti Esteri come Fattore di Innovazione e Crescita dei Distretti Industriali .....	38
5.    Commercio internazionale e resilienza .....	44
6.    Evidenze su Reshoring e Backshoring in Italia .....	48
7.    Il ruolo delle imprese estere in Emilia-Romagna.....	53
8.    Conclusioni .....	58
Bibliografia .....	60

---

<sup>1</sup> Professore Associato di Politica Economica, Università Europea di Roma e LUISS Guido Carli. [gtraficante@luiss.it](mailto:gtraficante@luiss.it)

# **Capitolo I – Il quadro geopolitico degli ultimi anni**

## **1. Tensioni geopolitiche e investimenti esteri**

Gli eventi più recenti nel contesto geopolitico internazionale hanno compromesso la stabilità economica e finanziaria. Negli ultimi quindici anni, infatti, abbiamo assistito ad un numero significativo di shock di vario tipo, di cui i più rilevanti sono stati la Grande Recessione, la crisi del debito sovrano nell'area euro, il COVID, la guerra in Ucraina e il ritorno di un'elevata inflazione. In questo quadro è divenuto cruciale tenere in considerazione l'impatto che la geopolitica avrà sull'economia internazionale, dato che le scelte economiche risultano fortemente condizionate da variabili geopolitiche. In particolare, la pandemia ha accentuato le tensioni geopolitiche iniziate negli anni immediatamente precedenti, che si erano manifestate con cambiamenti nei rapporti di cooperazione internazionale. La pandemia ha messo in evidenza la vulnerabilità delle catene di approvvigionamento globali e ha spinto molti paesi a riconsiderare le strategie di produzione e distribuzione delle attività produttive. In tale contesto si è inserito il conflitto in Ucraina.. L'impatto di questi fenomeni sulla stabilità globale, inclusa quella economica, richiede un approccio multilaterale. In questa sezione ci concentreremo sulle conseguenze economiche che i fattori geopolitici stanno producendo sull'economia globale per poi vedere in che modo si possono fronteggiare al meglio le conseguenze. Ciò richiederà una riconsiderazione della cooperazione internazionale e del modello di economia internazionale alla base della produzione e dello scambio di beni e servizi.

I rischi geopolitici costituiscono dei fattori chiave nelle decisioni di investimento delle imprese, nelle scelte di politica economica dei policymakers e nell'andamento dei mercati finanziari. Ad esempio, un rischio geopolitico più elevato prefigura il peggioramento dei corsi azionari, minori investimenti e occupazione, ed è associato a una maggiore probabilità di rischi di bassa crescita economica globale (o di disastri economici nel peggiore dei casi). Per questi motivi, le principali banche centrali ed istituzioni internazionali quali il Fondo Monetario Internazionale (FMI) e la Banca Mondiale negli ultimi anni hanno costantemente evidenziato e monitorato i rischi per le prospettive derivanti dalle tensioni geopolitiche.

In tal senso, un utile indicatore è costituito dal *Geopolitical Risk (GPR) Index* sviluppato da Dario Caldara e Matteo Iacoviello del Federal Reserve Board<sup>2</sup>. L'indice intende misurare le tensioni geopolitiche in tempo reale così come percepite dalla stampa, dal pubblico, dagli investitori globali e dai policymakers. Attraverso questa analisi, gli autori mostrano che un aumento del GPR aumenta la probabilità di eventi catastrofici per l'economia, di minori investimenti e occupazione. Ciò è vero soprattutto per le imprese operanti nei settori più esposti. In particolare, il rischio geopolitico è definito come la minaccia, la realizzazione e l'escalation di eventi avversi legati a guerre, terrorismo e a qualsiasi tensione tra stati e attori politici che influiscono su relazioni internazionali pacifiche. Per la costruzione dell'indice, Caldara e Iacoviello utilizzano un algoritmo che calcola la percentuale di articoli che menzionano eventi geopolitici avversi nei principali giornali pubblicati negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Canada: questi giornali coprono eventi geopolitici di interesse globale, spesso implicando un coinvolgimento degli Stati Uniti. Coerentemente con quanto ci si possa attendere, i picchi dell'indice si registrano in concomitanza con eventi quali la guerra del Golfo, l'invasione dell'Iraq nel 2003, gli attentati terroristici di Parigi e, andando più indietro nel tempo, con l'inizio delle guerre mondiali, lo sbarco in Normandia, la guerra di Corea e la crisi dei missili cubani. Valori elevati dell'indice indicano non solo la presenza di tensioni contemporanee, ma anche di eventi futuri geopolitici sfavorevoli. Più di recente, gli stessi autori hanno dimostrato che un aumento del rischio geopolitico è anche associato ad una maggiore inflazione<sup>3</sup>. In particolare, l'invasione russa in Ucraina sembra aver causato un aumento sostanziale dell'inflazione e una caduta dell'attività economica: in un contesto già instabile a causa degli effetti della pandemia (con le chiusure e le riaperture delle attività economiche), l'aumento dei prezzi dell'energia osservato dopo l'inizio della guerra ha prodotto delle rilevanti spinte inflazionistiche. Ciò è stato in parte determinato da politiche di sostegno alla domanda aggregata particolarmente incentivanti, come evidenziato da Ascari et al. (2023).

Tuttavia, il ruolo di fattori geopolitici è antecedente al conflitto in Ucraina. Relazioni internazionali tese come le guerre dei dazi e più in generale le guerre commerciali tra USA e Cina hanno determinato una presa di coscienza sulla profonda incertezza relativamente al commercio globale. Ad esempio, nel gennaio 2019, il Beige Book della Federal Reserve<sup>4</sup>

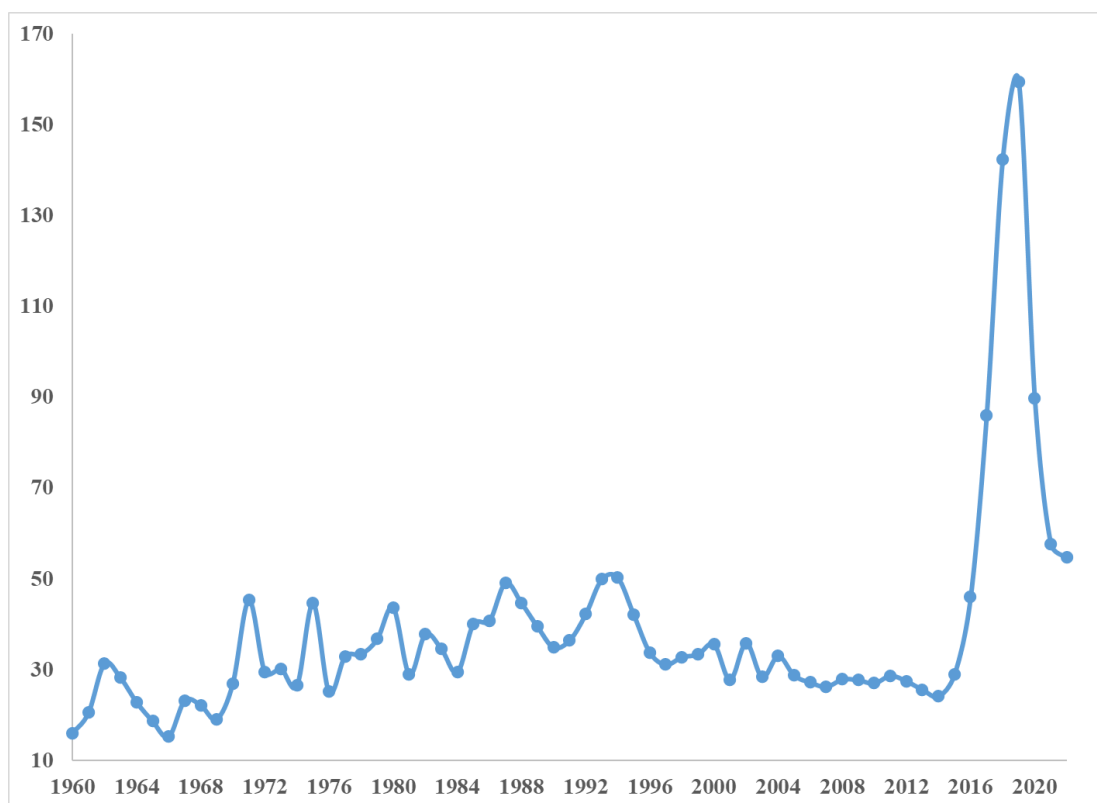
---

<sup>2</sup> Una descrizione dell'indice, dati e grafici sono disponibili su <https://www.matteoiacoviello.com/gpr.htm>.

<sup>3</sup> L'articolo di riferimento è "Do geopolitical risks raise or lower inflation" (2022), di Caldara, D., Conlisk, S., Iacoviello, M., & Penn, M.

<sup>4</sup> Il Beige Book è un documento che raccoglie descrizioni aneddotiche delle condizioni economiche nei dodici distretti della Federal Reserve.

segnalava come produttori e operatori presenti nei mercati internazionali fossero consapevoli dell'incertezza relativa alle prospettive delle relazioni commerciali. La figura 1 mostra il *Trade Policy Uncertainty (TPU) Index*, un indice costruito da Caldara e Iacoviello per gli USA con una metodologia simile a quella utilizzata per l'indice GPR<sup>5</sup>, per il periodo 1960 – 2022. Pur con qualche picco relativo, come ad esempio la fine del sistema di Bretton Woods, le tensioni commerciali con il Giappone negli anni '80 e le negoziazioni del NAFTA nella metà degli anni '90, la vera e propria impennata si registra solamente negli ultimi anni, in concomitanza con le tensioni commerciali tra gli Stati Uniti ed i suoi partner commerciali, in particolare la Cina.



**Figura 1:** Andamento dell'indice TPU nel periodo 1960 – 2022. Dati annuali calcolati aggregando i dati trimestrali di Dario Caldara e Matteo Iacoviello, scaricabili dal sito <https://www.matteoiacoviello.com/tpu.htm#home>.

In questo contesto, le interruzioni nelle catene di approvvigionamento e le tensioni crescenti dal punto di vista geopolitico inducono una riflessione sul futuro della globalizzazione e degli investimenti diretti esteri (IDE). Difatti, eventi quali la Brexit, le tensioni commerciali tra USA e Cina, la pandemia e l'invasione russa in Ucraina, mettono a

<sup>5</sup> In particolare, l'indice è calcolato conteggiando la frequenza con cui compaiono sui principali quotidiani termini legati alla politica commerciale e all'incertezza. Inoltre, gli autori calcolano l'indice a livello aziendale, partendo dalle informazioni relative all'annuncio degli utili trimestrali delle aziende quotate in borsa. I dati utilizzati sono presenti sul sito <https://www.matteoiacoviello.com/tpu.htm#home>.

rischio l'integrazione economica globale, di cui un'espressione è rappresentata dagli IDE. Anche se un rallentamento della globalizzazione si era già osservato con la Grande Recessione, gli ultimi eventi geopolitici appaiono più dirompenti nell'accentuare il trend. Gli stati e le imprese hanno così cercato di indirizzare i processi di produzione verso paesi "amici" allineati sugli stessi ideali con l'obiettivo di rendere le catene del valore (supply chains) meno vulnerabili alle tensioni geopolitiche. Nel World Economic Outlook del FMI dello scorso aprile, si evidenzia una maggiore frequenza di fenomeni di reshoring e di friend-shoring, in coincidenza di un aumento delle tensioni geopolitiche. Con il friend-shoring si spostano le catene di approvvigionamento verso paesi fidati, mentre con il reshoring (o rilocalizzazione) le aziende che in precedenza avevano delocalizzato riportano la produzione nel proprio paese d'origine. Non di minore importanza è stato il contributo dei policymaker nell'alimentare tali fenomeni. Negli Stati Uniti, la segretaria del Tesoro Janet Yellen (2022) ha sostenuto la necessità per le imprese americane di indirizzare le supply chains verso paesi di fiducia e ridurre l'incidenza di quei paesi con cui si hanno tensioni geopolitiche. Un primo passo concreto in tal senso è stato lo US Inflation Reduction Act (IRA), i cui obiettivi principali sono quelli di ridimensionare il peso dell'inflazione sui consumatori americani e contribuire alla transizione ecologica. Tuttavia, a differenza di misure simili adottate nell'Unione Europea (UE), gran parte della politica economica indirizzata a contrastare il cambiamento climatico avviene attraverso sussidi fiscali e misure di carattere protezionistico, esemplificate dal motto "buy American". Politiche di questo tipo possono ostacolare le esportazioni europee negli USA, oltre a creare un incentivo per le imprese europee a trasferirsi negli Stati Uniti. Naturalmente, una dichiarazione programmatica di questo tipo non poteva lasciare indifferenti le altre economie che pensano di rispondere secondo una logica nota in economia come *tit for tat strategy*. In Europa si discute su come strutturare una strategia "Made in Europe" ed anche in Cina si osservano delle iniziative volte a sostituire la tecnologia importata con alternative locali. Il reshoring è ancora di più un punto di rottura rispetto al passato, dal momento che implica abbandonare completamente la logica della globalizzazione di produrre là dove i costi di produzione siano inferiori.

Per questi motivi diventa fondamentale analizzare l'andamento delle tensioni geopolitiche ed il suo impatto sugli IDE. Fenomeni di friend-shoring o reshoring potrebbero avere degli effetti negativi sulle economie dei paesi poiché si ridurrebbe quel trasferimento di conoscenze dimostratosi rilevante per la crescita economica. In particolare, i paesi esclusi dal friend-shoring o colpiti dal reshoring subirebbero l'uscita delle multinazionali, ovvero le

imprese che tradizionalmente apportano un contributo maggiore in termini di crescita della produttività. Nell'outlook dello scorso aprile il FMI riporta che generalmente sono le imprese più *knowledge intensive*, con più occupati e con un livello di redditività più alto, ad aver manifestato interesse in fenomeni di friend-shoring e reshoring negli ultimi anni. È bene precisare che gli Stati cercano di indirizzare le pratiche friend-shoring e reshoring soprattutto nei settori economici ritenuti strategici. Nella figura 2 si può osservare, in particolare, una riduzione degli IDE verso le economie asiatiche, mentre le economie americana ed europea si sono mostrate più resilienti. La frammentazione ha colpito gli investimenti esteri in ricerca e sviluppo e in settori strategici, tra i quali quello dei semiconduttori, per il quale gli USA e i paesi dell'Unione Europea intendono ridurre la dipendenza da produttori esteri che non sono allineati dal punto di vista politico. La riduzione degli IDE americani non è stata uniforme, dato che ci sono stati paesi che ne sono usciti bene (come Canada e Corea del Sud), mentre altri decisamente peggio (come Cina e Vietnam)<sup>6</sup>. Questa disomogeneità costituisce un'ulteriore prova dell'importanza dei fattori geopolitici nell'influenzare gli IDE ed i fenomeni ad essi collegati di friend-shoring e reshoring. Si potrebbe obiettare che, per quanto i fattori geopolitici siano rilevanti, la distanza geografica rimane un elemento imprescindibile per gli IDE. Tuttavia, l'evidenza empirica, basata sui risultati di Bailey et al. (2017), mostra che la quota di IDE tra paesi vicini dal punto di vista geopolitico è maggiore della quota nei paesi vicini geograficamente. Se la distanza geografica contasse di più, non ci costituirebbe questa differenza a favore dei paesi allineati politicamente e la distanza geografica sarebbe l'elemento più rilevante nell'andamento degli IDE<sup>7</sup>. Invece, soprattutto nei settori strategici, gli IDE sono trainati da fattori geopolitici.

---

<sup>6</sup> Ulteriori dettagli possono trovarsi sull'Outlook di Aprile 2023 del Fondo Monetario Internazionale.

<sup>7</sup> Queste sono le conclusioni dei cosiddetti *modelli gravitazionali* del commercio internazionale.

Foreign direct investment flows to different regions are diverging, with China losing market share.

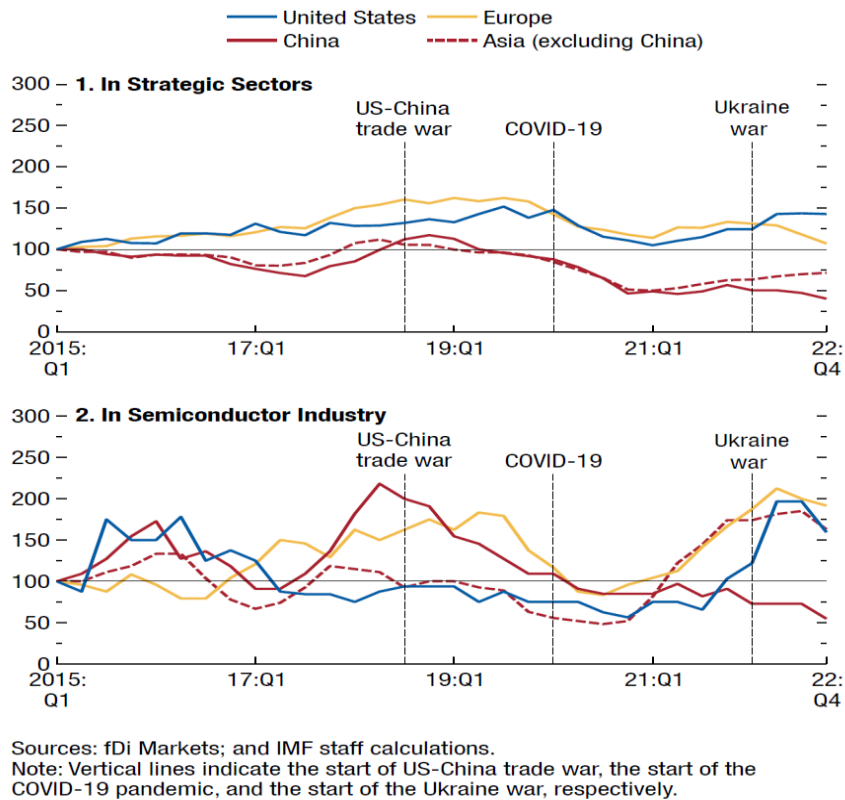


Figura 2: Frammentazione negli IDE. Fonte: Outlook del Fondo Monetario Internazionale – Aprile 2023.

Alla luce della rilevanza dei fattori geopolitici, è naturale chiedersi quali siano i paesi che potrebbero essere maggiormente esposti. In tal senso, l'indice di vulnerabilità sviluppato dal FMI, considera tre categorie come rilevanti. La prima categoria è strettamente connessa alla distanza geopolitica come misura diretta di quanto i paesi siano allineati in termini di ideali politici: le economie avanzate, essendo generalmente simili dal punto di vista geopolitico, sono meno vulnerabili rispetto alle economie emergenti. Naturalmente, i fattori economici continuano ad essere decisivi e la seconda categoria cerca di catturare le quote di mercato in determinati settori. L'intuizione è che se gli investitori stranieri hanno minori possibilità di scelta in termini di dove ricollocare la produzione perché ad esempio un paese è leader incontrastato in una certa tecnologia, questo paese potrà, almeno in parte, bilanciare la distanza geopolitica. Più precisamente, il FMI considera un paese meno vulnerabile se è tra i primi dieci esportatori in un determinato settore. Pertanto, grandi produttori mondiali come USA, Cina e Germania saranno tra i meno vulnerabili sotto questo aspetto. Infine, la terza dimensione riguarda gli IDE nei settori strategici, per i quali si registra una certa sovrapposizione tra economie emergenti ed avanzate. Nel complesso, le economie emergenti e in via di sviluppo sono più vulnerabili alla frammentazione degli IDE rispetto alle economie avanzate, in



particolare quelli dell'Europa. Esiste, tuttavia, una notevole volatilità nella distribuzione dell'indice di variabilità e una certa sovrapposizione tra economie avanzate ed emergenti, dato che non solo piccole economie emergenti ma anche grandi players come Cina e India potrebbero risultare vulnerabili. Inoltre, le multinazionali che desiderano spostare i loro investimenti da paesi geopoliticamente lontani avranno più difficoltà a farlo se il paese ospitante è un attore chiave nel mercato globale di quel settore. Perciò, la strategicità dei settori si aggiunge ai fattori geopolitici e al potere di mercato delle imprese nella determinazione dei settori oggetto di politiche friend-shoring e reshoring: settori particolarmente vulnerabili possono essere presi di mira più facilmente non solo se i paesi ospitanti sono geopoliticamente lontani. In un quadro caratterizzato da rischi legati alla frammentazione degli IDE, misure di politica economica che mirano a rafforzare la cooperazione internazionale, così come politiche interne possono consentire di mitigare tali rischi.

La costituzione di “blocchi geopolitici” è incerta e, al momento, si può effettuare un'analisi per scenari, considerando paesi allineati con gli Stati Uniti, con la Cina o non allineati. Il FMI (outlook aprile 2023) stima che, in uno scenario in cui il mondo si divide in un blocco centrato sugli Stati Uniti e un blocco centrato sulla Cina e con grandi economie quali India, Indonesia e America Latina non allineate, la produzione globale diminuirà di circa l'1% dopo cinque anni<sup>8</sup>. Tuttavia, questo sarebbe solamente il primo effetto della frammentazione, dato che bisogna tenere in considerazione la perdita di capitale fisico e umano indotta dalla riduzione dei flussi di investimenti. L'impatto recessivo dovrebbe essere generalmente maggiore per i paesi emergenti del blocco cinese, ma le perdite non sono trascurabili neanche per il blocco degli Stati Uniti, a causa dei forti legami di alcuni membri con la Cina<sup>9</sup>. Per le economie non allineate, l'impatto appare più incerto. Da un lato, la riduzione sostanziale dell'attività globale riduce la domanda esterna, pesando sulle esportazioni nette e sugli investimenti. Dall'altro lato, la necessità di sostituire gli investimenti esteri potrebbe favorire investimenti domestici che ne facciano le veci, con un effetto positivo sulla produzione. Ovviamente, perché ciò si verifichi, occorre che gli investimenti non riguardino beni e servizi difficilmente replicabili e che, invece, possono essere sostituiti dalla regione importatrice.

Accanto al problema di valutare gli effetti di appartenere ad un blocco o all'altro, occorre considerare le conseguenze dell'incertezza a tutto tondo. Ad esempio, paesi che scelgono di non allinearsi e che cercano di rimanere aperti a tutti e due i blocchi, potrebbero

---

<sup>8</sup> Queste valutazioni sono effettuate rispetto ad uno scenario senza frammentazione geopolitica.

<sup>9</sup> Ad esempio, Giappone, Corea del Sud e Germania.

subire pressioni da entrambe le parti, con il rischio di scontrarsi con uno dei due blocchi. Questo tipo di incertezza politica, in cui gli investitori percepiscono il rischio che le relazioni internazionali possano cambiare radicalmente in futuro, può costituire una barriera significativa al commercio e agli investimenti. Si può quindi immaginare che la scelta, apparentemente prudente *ex ante*, di non schierarsi, si riveli, *ex post*, molto costosa, dal momento che la presenza di questo tipo di incertezza potrebbe indirizzare una riduzione dei flussi di investimento da entrambi i blocchi. Naturalmente, in assenza di questo tipo di incertezza la scelta di rimanere equidistanti ed aperti ad entrambi i blocchi potrebbe risultare la migliore da attuare, ma sembra difficile comprendere che l'incertezza non sia un elemento determinante per gli equilibri geopolitici futuri e che, quindi, non influenzi le economie dei paesi. Esiste quindi un costo-opportunità di rimanere equidistanti, perché da un lato si può sfruttare un certo potere contrattuale nei confronti dei blocchi disposti a contendersi le economie non allineate, mentre dall'altro l'incertezza sugli allineamenti futuri è nemica proprio degli investimenti esteri. Se il non allinearsi a dei blocchi geopolitici potrebbe garantire flessibilità ai paesi dell'Unione Europea, tuttavia, un approccio attendista potrebbe risultare molto costoso qualora facesse accrescere le barriere con gli Stati Uniti.

In definitiva, la frammentazione influirà sui flussi di investimento tra le economie e causerà vulnerabilità non solo per le economie emergenti e in via di sviluppo, ma anche per le economie avanzate, in particolare per quelle con significativi stock di IDE nei settori strategici. Una riduzione degli IDE con tendenze al friend-shoring o al reshoring potrebbe essere seguita da irregolarità nei flussi finanziari a tutto tondo. Un'economia globale frammentata è probabilmente anche un'economia più povera e, ad oggi, i margini di incertezza sono molto elevati, anche a fronte di possibili vantaggi legati principalmente alla sicurezza geopolitica. Resta comunque un'illusione pensare di tornare ad un mondo chiuso, in cui prevalgano barriere e protezionismi. La ricerca internazionale di fonti di approvvigionamento, quanto meno con i paesi alleati, può rendere le supply chains più resilienti agli shock. È necessario dedicare sforzi per ridurre l'incertezza politica poiché quest'ultima amplifica le perdite dalla frammentazione, soprattutto per i paesi non allineati. Migliorare la condivisione delle informazioni attraverso il dialogo multilaterale contribuirebbe a raggiungere questo obiettivo. In particolare, lo sviluppo di un quadro per le consultazioni internazionali (ad esempio, sull'uso di sovvenzioni per fornire incentivi per la rilocalizzazione o l'attrazione di IDE) potrebbe aiutare a identificare le conseguenze non volute.

Appurato che dal punto di vista economico ci sono dei costi legati alla frammentazione, come si può gestire nel migliore dei modi questo fenomeno? Sicuramente per i paesi dell'Unione Europea la scelta più naturale è di entrare nel blocco americano, per comunanza di valori e spillover positivi che gli investimenti americani porterebbero in termini di capitale fisico e umano. Ci sono dei costi, soprattutto nell'immediato, derivanti dall'effettuare una scelta così polarizzata, a causa delle strette relazioni in atto con la Cina. Inoltre, si apre un processo di competizione tra paesi per attrarre IDE americani in cui la condivisione di valori comuni, resa ancora più forte in seguito allo scoppio della guerra in Ucraina, non è sufficiente come volano. Si rende necessario, soprattutto pensando al nostro Paese, mettere in piedi le misure standard capaci di attrarre IDE che sono in grado di accrescere la competitività e di entrare in una nuova catena di approvvigionamento globale. In un contesto di forti tensioni geopolitiche, i paesi possono ridurre la propria vulnerabilità alla rilocalizzazione degli IDE implementando politiche e regolamentazioni per promuovere lo sviluppo del settore privato. Inoltre, un mondo più frammentato in cui le grandi economie attuano politiche per promuovere l'attrazione di IDE potrebbe costituire un'opportunità per alcuni paesi di beneficiare dalla deviazione dei flussi di investimento attirando nuovi IDE. Misure che possono rendere i paesi più attrattivi per gli IDE includono l'attuazione di riforme strutturali, l'istituzione di agenzie per la promozione degli investimenti per ridurre le asimmetrie informative e semplificare le procedure burocratiche e il miglioramento delle infrastrutture. Guardando all'Italia, il PNRR è un'opportunità irripetibile proprio per puntare verso questa direzione.

## **2. Indicazioni di policy e catene di approvvigionamento**

Il quadro geopolitico è naturalmente cruciale nell'ambito delle catene di approvvigionamento internazionali e globali. Le conseguenze della crisi del Covid-19, delle crescenti tensioni tra Occidente e Cina e della guerra in Ucraina hanno riportato saldamente all'attenzione politica la questione della riorganizzazione di tali catene. Bonadio et al. (2021) documentano che l'interruzione delle catene di approvvigionamento globali durante la pandemia ha concorso per circa un quarto alla diminuzione totale del Pil. Tuttavia, gli autori dimostrano anche che la nazionalizzazione nelle catene di approvvigionamento globali non rende necessariamente i paesi più resilienti agli shock dal lato dell'offerta poiché li rende più dipendenti dalle produzioni nazionali. In un contesto in cui i lockdown non avvengono tutti nello stesso momento, i beni esteri potrebbe essere più facilmente disponibili tamponando gli

effetti di politiche rigide di lockdown. Tali rischi sono ovviamente presenti e ancora più amplificati in presenza di tensioni geopolitiche, a causa della maggiore persistenza di queste ultime rispetto agli shock legati alla pandemia.

Le sanzioni economiche imposte alla Russia sono un chiaro segnale del fatto che il libero scambio sia stato messo da parte: più si inaspriscono le sanzioni economiche, più le relazioni commerciali diventano uno strumento di politica estera e di sicurezza. Attualmente, delimitare le sfere di influenza e valutare l'affidabilità dei fornitori e dei paesi è all'ordine del giorno. Questo è il contesto in cui si inserisce la recente raccomandazione della segretaria al Tesoro degli Stati Uniti, Janet Yellen (2022), di perseguire il friend-shoring spostando le catene di approvvigionamento verso paesi fidati. Secondo Yellen, ciò consentirà di accedere ai mercati in modo sicuro e ridurre i rischi per l'economia americana ed i suoi partner commerciali. Questa ricerca di convergenza politica nel contesto dei rapporti con i fornitori viene anche affrontata nel contesto europeo, ad esempio nello Strategic Foresight Report 2022 della Commissione Europea. Il report analizza la relazione tra la transizione verde e quella digitale, evidenziando le sinergie tra le due transizioni, come l'uso delle tecnologie digitali per raggiungere la neutralità climatica e ridurre l'inquinamento. Tuttavia, ci sono anche possibili tensioni, rappresentate dall'aumento del consumo energetico e dei rifiuti elettronici legati all'uso delle tecnologie digitali<sup>10</sup>. Il successo della transizione dipenderà anche da fattori geopolitici ed il ruolo dell'Unione Europea sarà fondamentale per garantire l'aderenza agli standard di sostenibilità ed etici. Oltre ai paesi avanzati, occorre riflettere sulle conseguenze per le economie meno sviluppate derivanti dalla riduzione del libero scambio. La conseguente ondata di protezionismo potrebbe essere nociva soprattutto per i paesi più poveri che fossero esclusi dal commercio internazionale. Il concetto stesso di commercio sicuro mette in discussione il sistema multilaterale del WTO, l'Organizzazione Mondiale del Commercio. Si tratta, quindi, di una radicale inversione di policy rispetto alla globalizzazione che è stata il paradigma del commercio internazionale negli ultimi decenni. Data la complessità delle catene del valore globale costruite durante l'era della globalizzazione, ci saranno sicuramente dei costi indotti da politiche di friend-shoring e reshoring. Javorcik et al. (2022) stimano tali costi in una caduta del Pil globale nel medio periodo. La diminuzione del Pil, inoltre, è eterogenea tra paesi, poiché varia in un intervallo che va dallo 0,1 al 4,6%, ed è più accentuata per le economie che hanno

---

<sup>10</sup> Alcune tecnologie chiave per la transizione congiunta includono la digitalizzazione dell'energia, la transizione verde nell'industria e nei trasporti, la digitalizzazione nel settore delle costruzioni e l'agricoltura più intelligente e sostenibile.

legami sia con il blocco americano che con quello cinese<sup>11</sup>. I paesi che hanno relazioni economiche con entrambi i blocchi sono quelli che subiscono i costi più elevati e, per questo motivo, saranno costretti ad integrarsi maggiormente con uno dei due blocchi. Perciò, per quanto il friend-shoring ed il reshoring potranno rendere le economie più resilienti ad interruzioni brusche nella catena di approvvigionamento ed aumentare la disponibilità di input vitali nella produzione, si registreranno dei costi sostanziali in questi processi.

La principale conseguenza di questo quadro caratterizzato da profonda incertezza è che con il friend-shoring si ha come obiettivo quello di includere gli stati che condividono l'idea americana di mercati aperti e caratterizzati da standard lavorativi e ambientali. Si apre, in prospettiva, un nuovo blocco commerciale, composto da Stati democratici che perseguono una convergenza economica e normativa, anche a causa della decisione dell'Europa di interrompere le relazioni economiche con la Russia. Le motivazioni dietro al friend-shoring sono comuni anche al reshoring, con cui si punta a riposizionare la produzione nei paesi d'origine, in particolare per settori strategici come l'aerospazio, l'automotive, la microelettronica, i dispositivi medici e farmaceutici, ma anche alle risorse minerarie, energetiche e agricole e alla loro trasformazione.

La proposta di Yellen introduce la dimensione geopolitica dei partner commerciali fidati in un dibattito che si è tradizionalmente concentrato sull'affidabilità operativa delle catene di approvvigionamento. La difficoltà consiste nell'aggiungere la convergenza politica ai criteri esistenti di efficienza, sostenibilità e resilienza dato che decisioni aziendali devono ora tenere sempre più conto degli aspetti politici che in passato preferivano ignorare. La prospettiva di invertire le politiche di localizzazione delle imprese e accorciare le catene di approvvigionamento sarà costosa dal punto di vista finanziario e richiederà molto tempo, soprattutto con catene di approvvigionamento complesse. Si stima che fino al 26% delle esportazioni globali potrebbero potenzialmente essere ricollocate nei prossimi cinque anni, per un valore fino a 4,6 trilioni di dollari (Maihold, 2022). Pertanto, saranno necessari investimenti finanziari che consentiranno di riorganizzare gradualmente le reti esistenti delle catene di approvvigionamento.

Ciò si concretizzerà con la transizione dall'off-shoring ad un mix flessibile di near-shoring (vicinanza geografica), re-shoring (riposizionamento nel paese d'origine) e friend-

---

<sup>11</sup> In realtà, Javorcik et al. (2022) includono nel blocco 1 i paesi che hanno votato a favore della risoluzione ONU ES-11/1 che condannava l'invasione russa in Ucraina, mentre nel blocco 2 rientrano gli altri paesi.

shoring (posizionamento in paesi allineati dal punto di vista geopolitico). A seconda della disponibilità di fattori produttivi e luoghi, tale mix comporterebbe una riconfigurazione modulare dei vari segmenti di una catena di approvvigionamento. Sarà imperativo contestualizzare le specifiche condizioni di ogni fase della catena di approvvigionamento da una prospettiva strategica e operativa. Ciò potrà essere realizzato solo se lo Stato e le imprese lavoreranno insieme per stabilire catene di approvvigionamento sicure per beni e servizi strategici, tenendo in considerazione la difficoltà data dalla distribuzione geografica globale delle risorse. Bisogna naturalmente essere consapevoli dei costi nell'immediato, in particolare gli aumenti di prezzo per i consumatori, documentati dall'evidenza empirica, ad esempio di Caldara et al. (2021). In realtà, un'analisi accurata sull'inflazione corrente dimostra che ci sono stati fattori concomitanti che sono stati decisivi, in aggiunta alle tensioni geopolitiche: il COVID e l'incertezza ad esso collegata, le politiche economiche probabilmente troppo espansive dal lato della domanda, l'aumento del prezzo dell'energia. Pertanto, seguendo un approccio di *risk management*, dando per scontato l'aumento dell'inflazione, si deve trovare il modo di limitare i danni nel breve periodo ed evitare che le conseguenze siano molto persistenti.

La proposta di perseguire il friend-shoring coinvolge le catene di approvvigionamento nella sfera della rivalità geopolitica e della divisione del mondo tra democrazie di libero mercato e alleati dei regimi autoritari. Uno dei principali motivi per il friend-shoring è il desiderio di maggiore indipendenza dai fornitori il cui atteggiamento autocratico crea pericoli di ricatti politici e coercizioni economiche. Si spera che riducendo la vulnerabilità all'interdipendenza, le catene di approvvigionamento diventeranno meno esposte. In definitiva, si tratta di proteggere le catene di approvvigionamento globali da interruzioni esterne e coercizioni economiche. I piani ambiziosi di UE e Stati Uniti sono chiaramente sforzi di re-shoring, soprattutto in alcuni settori strategici, come quello dei semiconduttori. Con il Chips Act la UE intende investire 43 miliardi di euro per aumentare la produzione nel settore dei semiconduttori ed è parallelo al CHIPS Act degli Stati Uniti. Nel 1990, l'Europa produceva il 35% circa dei semiconduttori a livello globale, ma questo valore nel 2020 si è drasticamente ridotto al 9% (Reinsch et al., 2022). Il Chips Act, inoltre, intende sviluppare catene di approvvigionamento tra Europa, USA e Giappone, incentrate sulla condivisione di temi legati alla sicurezza nazionale.

Tuttavia, problemi legati alla disponibilità di materie prime, alla dipendenza dalle importazioni e al costo del lavoro pongono limiti alle possibilità di replicare tali sforzi. In

questo senso, la difficoltà principale risiede in come sostituire le relazioni commerciali con la Cina, che è di gran lunga il produttore più importante di tessili, elettronica e molte materie prime. Inoltre, la Cina, come nodo nel sistema delle catene di approvvigionamento globali, è riuscita ad espandersi nelle fasi di produzione a monte nei settori automobilistico e tessile, nonché nella trasformazione di materie prime.

Non è ancora chiaro fino a che punto si debba spingere il processo di friend-shoring. Lo scopo è semplicemente quello di incoraggiare le imprese a localizzare la loro produzione principalmente in paesi affidabili? Oppure si darà priorità in base al valore strategico dei beni e dei servizi? I conflitti sono inevitabili: le imprese cercano efficienza ed economie di scala, mentre i decisori politici danno priorità alle produzioni strategiche, quindi è da verificare il peso da attribuire alla democrazia, ai diritti umani e alla sostenibilità nel valutare l'affidabilità degli Stati. Le economie che perseguono il concetto di friend-shoring hanno bisogno di una valutazione equilibrata degli interessi che tenga conto di tutti i criteri di sostenibilità. Ciò vale anche a livello globale per quanto riguarda i potenziali beneficiari della ricollocazione della produzione e dell'occupazione.

Tutti i segnali indicano un cambiamento che va verso questa direzione. Come riportato dalla società di consulenza Kearney, nel 2021 (quindi prima dell'invasione in Ucraina e della conseguente crisi energetica) solo l'8% dei dirigenti del settore manifatturiero non stava considerando di ricollocare le operazioni manifatturiere, il 47% aveva già ricollocato alcune operazioni manifatturiere negli Stati Uniti nei tre anni precedenti e il 29% aveva deciso di farlo nei prossimi tre anni. Con l'obiettivo di ridurre la dipendenza da regimi autoritari per i prodotti essenziali, come i semiconduttori e altri beni ad uso militare, gli Stati Uniti stanno cercando una cooperazione più stretta con Corea del Sud e Giappone. Anche l'Europa si sta adoperando per separarsi dai fornitori russi di risorse cruciali, in particolare energia, grano e fertilizzanti. Tuttavia, l'individuazione dei partner affidabili non è sempre agevole. Inoltre, lo spostamento della produzione in determinati paesi non renderebbe le economie necessariamente più resilienti agli shock esterni. Molte delle rotte di trasporto sarebbero sostanzialmente identiche (pensiamo alla scelta di paesi come Indonesia o Vietnam) e soggette a interruzioni massive a causa degli stessi eventi naturali (ad esempio tempeste tropicali) o politici. Ci sarebbero, poi, sempre dei fattori di rischio politico che influenzano la ricerca di nuovi partner di diversificazione nell'Asia sud-orientale o l'egemonia regionale della Cina. Infine, non si può presumere che la classificazione di determinati Stati come affidabili rimanga costante nel tempo.

Poiché l'approvvigionamento di fattori produttivi dall'estero diventerà sempre più condizionato da fattori geopolitici, è in agenda una riorganizzazione della produzione in molti settori. La produzione realizzata in più paesi, resa possibile dai bassi costi di trasporto, non è più il modello da seguire, a causa della potenziale inaffidabilità dei fornitori. Si pensi, ad esempio, alle chiusure dei porti in diverse fasi successive allo scoppio della pandemia: si sono evidenziati i rischi e le vulnerabilità delle catene di approvvigionamento globali, in conseguenza dei quali molte aziende hanno riconsiderato la loro strategia di produzione, cercando di diversificare le fonti di approvvigionamento e ridurre la dipendenza da un'unica regione o paese. Diventa quindi cruciale rendere le catene di approvvigionamento più resilienti a shock globali come il Covid-19<sup>12</sup>. La trasformazione delle catene di approvvigionamento e la ridefinizione delle relazioni tra decisioni aziendali del settore privato e regolamentazione governativa avranno un impatto significativo su dove dovrebbero essere localizzate le strutture di produzione e sulla definizione di quali beni e servizi siano strategicamente importanti.

Il modo in cui ciò si svilupperà sarà diverso tra le catene di approvvigionamento guidate dal produttore e quelle guidate dal compratore: il ruolo delle imprese leader è più forte nelle catene di approvvigionamento guidate dal produttore che si trovano in settori ad alta intensità di capitale come l'industria automobilistica, dove la necessità di grande competenza tecnologica e investimenti enormi funzionano come principali barriere all'ingresso e consolidano le posizioni dei maggiori produttori. Se le catene di approvvigionamento devono essere riorganizzate per motivi geopolitici, sarà necessario chiarire come le fasi di produzione centrali debbano essere riconfigurate e ricollocate per soddisfare gli interessi nazionali. Ciò mette in primo piano gli attori che hanno la capacità di coordinare le catene di approvvigionamento, ossia le imprese leader dei mercati. Le decisioni e gli accordi presi tra le imprese leader e i loro fornitori di primo livello hanno grande influenza su un'ampia gamma di attori più a monte. Le aziende leader sono ora tenute, in primo luogo, a ripensare e aumentare le proprie riserve strategiche. Stanno inoltre cercando di ridurre possibili strozzature nell'approvvigionamento diversificando le loro strutture produttive in diversi paesi e aumentando la flessibilità attraverso una maggiore sostituibilità degli input. Tuttavia, tali misure sono sempre associate anche a giudizi politici sui paesi ospitanti, per i quali le imprese ora si aspettano linee guida politiche. Ecco perché, al fine di preservare la sostenibilità delle catene di approvvigionamento globali, sono necessarie nuove forme di coordinamento tra i settori pubblico e privato. Si tratta di un cambio epocale: sino a pochi anni fa le imprese

---

<sup>12</sup> Si veda, ad esempio, Sako (2022).



cercavano di svincolarsi dall'intervento normativo nelle catene di approvvigionamento, ora chiedono indicazioni dirette ai policymakers per organizzare processi produttivi resilienti, eliminare le vulnerabilità nella logistica e garantire la sicurezza dell'approvvigionamento. Dal punto di vista più operativo, si tratta di accorciare le catene di approvvigionamento, espandere l'integrazione verticale acquisendo fornitori o aumentare le scorte.

Il criterio della convergenza politica richiede che la governance delle catene di approvvigionamento venga orchestrata tra lo Stato e le imprese, in particolare su quali accordi commerciali stringere e quali fornitori sono fidati. Poiché controllano i nodi delle proprie catene di approvvigionamento, le imprese leader hanno una notevole influenza sulle relazioni all'interno dell'intera catena. La riorganizzazione spaziale di tali catene sotto il criterio di convergenza politica richiede una riconfigurazione della geografia della produzione, del trasporto e del consumo. Si presume che i principi del friend-shoring e della sicurezza dell'approvvigionamento avvicineranno le regioni e provocheranno una riconfigurazione dei centri logistici e operativi. Man mano che le catene di approvvigionamento verranno sottoposte all'influenza della rivalità geopolitica, si indeboliranno le loro determinanti economiche. Dato che il ruolo dell'incertezza e dei fattori di rischio cresce in base alle loro implicazioni massicce sull'attività economica e sulla stabilità politica, saranno necessarie linee guida nell'ambito della condivisione di risorse, nella creazione di nuovi consorzi o nell'accettazione di regole e standard comuni.

La distribuzione dei costi di una riconfigurazione geopolitica delle catene di approvvigionamento è un punto centrale di discussione che deve essere chiarito tra gli stati e le imprese. Un primo tentativo di coordinare l'azione internazionale è stato intrapreso nel giugno 2022 da dieci stati occidentali e dall'UE, con il Minerals Security Partnership (MSP), i cui obiettivi sono di garantire che minerali cruciali come il cobalto, il litio e il nichel vengano estratti, elaborati e riciclati in modo tale che gli Stati membri possano condividere le proprie risorse geologiche con gli stati amici. L'obiettivo di questa cooperazione è di stabilire catene di approvvigionamento solide e responsabili per le materie prime attraverso investimenti in infrastrutture pubbliche e private, in una forma che rispetti anche i requisiti del Green Deal dell'Unione Europea. L'MSP collega la produzione, l'elaborazione e il riciclaggio delle materie prime critiche. I suoi membri – Australia, Canada, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Corea del Sud, Svezia, Regno Unito e Stati Uniti – includono sia stati poveri di risorse che stati ricchi di risorse. Balza evidente agli occhi l'assenza dell'Italia in questo accordo. Un blocco di catene di approvvigionamento formato da questi paesi sarebbe quindi

molto vicino al concetto di friend-shoring. In tal caso, queste catene di approvvigionamento funzionerebbero senza il coinvolgimento della Cina, che attualmente svolge un ruolo centrale a livello globale nella distribuzione dei suddetti minerali. La creazione di una catena di approvvigionamento così completa, dalla miniera alla raffinazione fino alla produzione e al riciclaggio, sarebbe quindi un primo passo verso la riconfigurazione delle catene di approvvigionamento globali secondo gli standard occidentali, compreso il rispetto degli standard climatici e la garanzia della sicurezza dell'approvvigionamento delle materie prime più importanti. In una catena di approvvigionamento di questo tipo, il livello di cooperazione tra gli stati partecipanti probabilmente deciderà quanto conteranno i fattori geopolitici.

In conclusione, l'adozione di pratiche di friend-shoring e reshoring potrebbe avere nell'immediato costi significativi e pochi benefici, soprattutto per quei paesi con forti legami economici con entrambi i blocchi. Queste economie saranno quindi incentivate a privilegiare relazioni con un solo blocco e per far questo i governi dovranno intervenire attivamente per favorire scambi commerciali e di conoscenze ed incrementare così la produttività nei paesi in cui le imprese si sposteranno.

### **3. Un primo bilancio e sviluppi futuri**

Negli ultimi vent'anni il mondo ha subito degli shock così forti che le certezze ed i capisaldi su cui si basava l'economia internazionale sono stati profondamente minati. I modelli di crescita tradizionali, basati su elevati livelli di apertura commerciale e integrazione nelle catene del valore globali, sono in crisi, poiché i rapporti di scambio internazionali devono essere compatibili con dei vincoli geopolitici. Inoltre, i frequenti shock degli ultimi quindici anni, non tutti di natura economico-finanziaria, hanno evidenziato l'importanza di poter contare su economie resilienti e solide.

Fortunatamente, le economie europee sono state in grado di affrontare con unità di intenti le conseguenze della pandemia, come testimoniato dagli interventi della BCE con il Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP) e dell'Unione Europea con i programmi SURE e Next Generation EU, di cui fa parte il PNRR. All'interno di un panorama geopolitico in continua evoluzione, le tensioni aumentano ed il commercio globale è in calo. Dopo un lungo periodo in cui gli Stati Uniti erano l'unica super potenza globale, il mondo sta diventando sempre più multipolare, con una maggiore competizione tra le grandi potenze e una minore

influenza delle istituzioni internazionali. In questo contesto, il compito di stabilizzazione della politica economica diventa ancora più difficile rispetto al solito.

Le tensioni geopolitiche rischiano di accelerare il declino del commercio globale. Dalla crisi finanziaria globale, la crescita del commercio come quota del Pil mondiale si è stabilizzata, aumentano i livelli di protezionismo ed i paesi riconfigurano le proprie catene di approvvigionamento in base a nuovi obiettivi strategici. Negli ultimi dieci anni, il numero di restrizioni commerciali è aumentato di dieci volte. L'Europa è particolarmente vulnerabile a un tale cambiamento. Manca, probabilmente, una piena consapevolezza del quadro geopolitico mutato e delle sue conseguenze economiche. Rispetto a quanto succede nelle altre grandi aree economiche, l'Europa è partita in ritardo nell'allinearsi al nuovo quadro geopolitico, e si trova a rispondere a scelte già prese in altre regioni: si pensi all'IRA ed alle dichiarazioni di friendshoring e reshoring negli Stati Uniti. Nelle precedenti sezioni si sono analizzate nel dettaglio le problematiche legate alle tensioni geopolitiche, al declino del commercio internazionale e alle catene del valore.

Nel 2021, l'UE, la Cina e gli Stati Uniti costituivano le tre più grandi economie a livello mondiale: l'UE e la Cina hanno rappresentato circa il 18% del PIL mondiale, mentre gli USA hanno contribuito per il 24%. Il mercato aperto in cui l'UE opera ha portato dei vantaggi: si stima che circa 30 milioni di posti di lavoro nell'UE dipendono proprio dal commercio internazionale (Oliver, 2023). Inoltre, anche a causa di fattori strutturali quali la demografia, ci si aspetta che la crescita mondiale sarà sempre più trainata da paesi extra europei. Se dopo la grande crisi del 2009, l'UE era riuscita a mantenere una posizione relativamente forte nel commercio di beni e soprattutto dei servizi, la pandemia di COVID-19 ha rallentato la crescita economica e il commercio a livello mondiale, suscitando discussioni sulla possibilità di seguire di politiche di reshoring anche in Europa, dopo che tali politiche erano state promosse negli USA. Ci si aspetta che il reshoring venga applicato in modo selettivo nei settori critici e che le catene di fornitura globali rimangano di grande importanza.

Per adattarsi al meglio al nuovo contesto, occorre costruire una base per rendere le economie più resilienti. Questa base dovrà essere fondata sui legami che l'Unione Europea ha con gli Stati Uniti. Di seguito si riportano alcuni elementi chiave. Il primo è sfruttare la competitività delle economie sulle due sponde dell'Atlantico per rafforzare l'apertura dell'Europa nei confronti degli Stati Uniti, dal momento che la frammentazione del commercio potrebbe portare al flusso di beni e servizi sempre più verso diversi blocchi commerciali, a

spese dei paesi al di fuori di tali blocchi. In altri termini, si tratterebbe di ricreare alcuni dei benefici della globalizzazione su una scala più ridotta. Il principale risultato della globalizzazione è stato quello di creare il cosiddetto G2 tra Cina e Stati Uniti: l'Europa ha quindi la grande opportunità di attirare gli IDE delle grandi imprese americane, sfruttando la scia dei valori condivisi tra le due aree economiche. D'altra parte, ci saranno ancora molti motivi che spingono le aziende negli USA e in altri paesi a spostare alcune attività e parti delle loro operazioni all'estero, tra cui il costo ridotto e gli incentivi governativi forniti a tali aziende, la volontà di fornire migliori prodotti e servizi ai mercati esteri, la crescita dei mercati in paesi emergenti stranieri, i cambiamenti tecnologici e le modifiche nelle relazioni e norme di impiego. Kossonou e McMurtrey (2021) sottolineano i vantaggi e gli svantaggi dell'offshoring guardando alle catene di approvvigionamento. In termini di relazioni bilaterali che si dovranno intraprendere tra i paesi europei e gli USA, occorrerà concentrarsi sui vantaggi per le multinazionali americane di perseguire un offshoring più selettivo rispetto al passato, in cui i vantaggi tradizionali, in termini di efficienza nella produzione di beni e servizi, devono convivere con l'allineamento a un set di valori tale da rendere le economie più resilienti agli shock internazionali.

L'Europa è il maggiore esportatore al mondo di beni manufatti e servizi ed è anche il più grande mercato di esportazione per circa 80 paesi. La Cina è diventata il principale partner commerciale dell'UE per i beni nel 2020, superando gli Stati Uniti. Nel 2021 la percentuale di beni esportati in Cina ammontava al 16,2% del Pil, a fronte del 14,7% per gli USA. Dopo che il Regno Unito ha lasciato l'UE, è diventato il terzo più grande partner commerciale dell'UE per i beni, rappresentando il 10% di tutto il commercio di merci. Altri importanti partner commerciali per i beni nel 2021, in ordine decrescente, sono stati la Svizzera (6,5%), la Russia (5,9%), la Turchia (3,7%), la Norvegia (3,1%), il Giappone (2,9%), la Corea del Sud (2,5%) e l'India (2,1%). Se consideriamo i servizi, gli Stati Uniti sono il principale partner commerciale dell'UE, seguiti dal Regno Unito e dalla Svizzera (Oliver, 2023). Nei fatti, l'adesione al blocco USA è già in atto, se consideriamo globalmente i principali partner commerciali dell'UE. Pertanto, si tratta di sfruttare questa situazione esistente.

Gli effetti dell'ingresso di una multinazionale sulle imprese di un Paese possono essere diversi a seconda che tali imprese si trovino nello stesso settore o in altri settori, sia a monte che a valle lungo la catena del valore. Prendiamo il caso del settore dei microchip, fortemente dibattuto nell'ultimo periodo. Le aziende che producono chip (tipicamente cinesi) sono influenzate dalla presenza di aziende operanti in tutti quei settori in cui i chip sono utilizzati,

quindi le imprese del settore informatico (quindi nello stesso settore), così come in altri settori, ad esempio quello automobilistico. In generale, gli effetti complessivi sul Paese in cui le multinazionali entrano possono essere positivi perché stimolano la concorrenza e la produttività, oppure possono estromettere dal mercato le imprese locali rubando loro quote di mercato. Il FMI<sup>13</sup> evidenzia che gli spillover positivi all'interno dello stesso settore verso la produttività del lavoro delle imprese sono limitati alle economie avanzate, dove le imprese reagiscono a una concorrenza più accesa da parte delle multinazionali diventando più produttive. Per quanto riguarda gli spillover tra settori, i fornitori locali beneficiano dell'ingresso di imprese straniere in settori a valle, in quanto queste potrebbero acquistare input localmente e aumentare la domanda locale di input prodotti dalle imprese domestiche.

I policymakers hanno un ruolo chiave da svolgere poiché, se la produzione e le catene del valore non sono ispirate esclusivamente da variabili economiche, è necessaria la concertazione con le imprese per definire i settori strategici ed affrontare i costi inevitabili nel breve periodo indotti dalla de-globalizzazione. L'Europa ha compiuto dei passi significativi per aumentare la sicurezza energetica, data la pericolosa dipendenza storica dai combustibili fossili russi. Nel febbraio 2022, l'Unione Europea importava circa il 36% del suo gas naturale dalla Russia; in nove mesi, questa quota è scesa drasticamente al 13%, grazie alla riduzione nel consumo di gas e alla diversificazione delle fonti di energia. La stessa rapidità con cui si è ridotta la dipendenza dal gas russo dovrà essere seguita per individuare i settori strategici e incrementare la cooperazione con gli USA ed i paesi che condividono quell'insieme di valori.

A questo proposito, un altro elemento chiave è la difesa e la diffusione dei nostri valori comuni. L'attacco all'Ucraina è stato anche un attacco ai valori europei, come il rispetto del diritto internazionale e dei diritti umani. La difesa di questi valori passa anche dal ripensare il modello economico di riferimento, in modo da rendere l'economia europea meno sensibile a shock geopolitici internazionali così forti. La partecipazione al blocco americano è una scelta naturale poiché l'Europa da sola non può reggere al confronto internazionale, perché i valori di riferimento delle due aree sono condivisi e perché le economie europee sono stabili dal punto di vista geopolitico. In tale contesto, si dovrà proseguire il processo di coordinamento delle politiche economiche europee, che ha subito un forte impulso dopo la pandemia. L'Italia, in particolare, dovrà sfruttare l'opportunità irripetibile del PNRR, con l'obiettivo di migliorare la competitività e l'attrattiva del nostro Paese, attrarre gli IDE ed entrare in una nuova catena

---

<sup>13</sup> In particolare, i risultati, pubblicati nell'outlook di aprile 2023, sono ottenuti prendendo i dati delle Enterprise Surveys della Banca Mondiale, che coprono oltre 120.000 aziende in 150 paesi dal 2006 al 2021.

di approvvigionamento globale. Così facendo, implementando politiche e regolamentazioni per promuovere lo sviluppo del settore privato, potremmo ridurre la vulnerabilità alla rilocalizzazione degli IDE. In altri termini, si deve sfruttare la presenza di un mondo più frammentato per promuovere l'attrazione di IDE. Si tratta in prevalenza delle riforme strutturali di cui si parla da tempo per tornare stabilmente a crescere. In tale contesto, come vedremo nel secondo capitolo, un ruolo importante potrà essere svolto anche dai distretti industriali, attraverso l'integrazione delle filiere che possono promuovere l'export.

In conclusione, una serie di shock ed eventi avversi ha cambiato drasticamente il panorama globale negli ultimi anni. E oggi, con crescenti tensioni geopolitiche e il declino del commercio globale, le economie europee, tra cui naturalmente l'Italia, devono diventare più resilienti. La storia delle crisi attraversate in passato ha già dimostrato quanto siano resilienti i paesi dell'UE: bisogna proseguire con politiche economiche sempre più centralizzate e politiche nazionali che favoriscano crescita e competitività nel medio-lungo termine, spingendo su settore high-skill con forti legami con gli USA. Quindi la sfida che abbiamo di fronte è come canalizzare lo spirito di resilienza per contrastare l'incertezza insita nel nuovo quadro geopolitico. Sfruttando la forza dell'economia europea, la stabilità politica e rafforzando i legami economici e politici con gli USA, le due aree economiche avranno ottime possibilità di sviluppo congiunto.

## **Capitolo II - Implicazioni del Covid-19 sulle Supply Chain e sulla Globalizzazione. Il Friend Shoring come risposta agli ultimi shocks?**

### **1. L'andamento della globalizzazione**

In questa sezione si analizza l'andamento della globalizzazione e del commercio internazionale prima della crisi finanziaria del 2008-2009 e durante la pandemia di Covid-19. Dagli anni Ottanta sino alla crisi del 2008-2009 si è assistito alla diffusione di una crescente interconnessione ed interdipendenza tra persone e luoghi in tutto il mondo, grazie anche alla liberalizzazione degli scambi commerciali e alla riduzione dei costi di trasporto. In tale contesto i processi produttivi venivano distribuiti tra più paesi in base al criterio della convenienza economica, il che ha favorito lo spostamento della produzione laddove il costo del lavoro era più basso. Gli effetti di questo processo sono stati ampiamente positivi: grazie allo sviluppo delle catene globali del valore (CGV) il PIL mondiale è cresciuto, si è riuscita a tenere sotto controllo l'inflazione e si sono ridotte le disuguaglianze tra i paesi. La Grande Recessione ha costituito un punto di svolta perché ha determinato un rallentamento sostenuto della globalizzazione, tanto che l'Economist ha coniato il termine "slowbalisation". A questo hanno contribuito diversi fattori, tra cui lo stop nell'interruzione dei costi di produzione nelle economie emergenti e il ruolo dell'innovazione tecnologica nel campo dei trasporti, delle telecomunicazioni e della comunicazione digitale, in particolare nel campo dell'automazione dei processi produttivi.

Se da un lato il rallentamento della globalizzazione è stato un fenomeno naturale, dovuto allo sviluppo dei paesi emergenti, che hanno indirizzato una parte maggiore del PIL alla domanda interna, dall'altro, la crisi del 2008-2009 ha rappresentato un duro colpo perché l'elevata incertezza ha portato le economie mondiali ad essere attendiste. A ciò si è aggiunta la pandemia del Covid-19 che, a differenza di quanto avvenuto durante la crisi del 2008-2009, ha colpito soprattutto i servizi basati sulle interazioni personali e, in misura inferiore, quelli del settore manifatturiero. Gli effetti della pandemia sulla partecipazione alle CGV sono scaturiti in gran parte da come le imprese hanno percepito lo shock sanitario: dal momento che lo shock

è stato sentito come temporaneo, non si è osservata una inversione di tendenza – né in aumento né in diminuzione – rispetto al processo di slowbalisation.

È noto come l'internazionalizzazione costituisca un driver decisivo per accrescere la produttività e la competitività delle imprese. L'accesso alle CGV e, in generale, all'export, è più difficoltoso per le imprese italiane di piccola dimensione, spesso a conduzione familiare. Inoltre, imprese con queste caratteristiche sono generalmente poco impegnate nell'attività di ricerca, sviluppo e innovazione. Prima dell'avvento della globalizzazione la dimensione delle imprese italiane rappresentava un punto di forza grazie alla possibilità di modellare in maniera flessibile i livelli produttivi. Celebre è il motto “piccolo è bello”, con riferimento alla dimensione media delle imprese italiane. Tuttavia, con la globalizzazione e l'ingresso della Cina nell'economia mondiale, questo tipo di imprese è entrato in crisi e l'Italia, pur conservando il secondo posto per le attività manifatturiere in Europa dopo la Germania, non è riuscita a recuperare i livelli di produzione del 2007<sup>14</sup>. Al contrario, la reazione dell'Italia a seguito della pandemia è stata più positiva soprattutto perché tale crisi ha colpito meno il settore manifatturiero: le imprese italiane manifatturiere altamente specializzate sono, infatti, riuscite a fronteggiare la crisi pandemica anche se le prime evidenze sulla risposta alla pandemia<sup>15</sup> mostrano che c'è forte eterogeneità tra le imprese e che a reagire meglio sono state quelle internazionalizzate, soprattutto se inserite nelle CGV.

A testimonianza di ciò, è bene notare che oggi la partecipazione dell'Italia alle CGV è aumentata, raggiungendo il 50% dell'export, e che il 71% delle esportazioni italiane proviene dalla manifattura (Giovannetti e Guerrieri, 2022). Inoltre, parte di queste esportazioni deriva dalla capacità delle imprese italiane di utilizzare gli input importati per renderli dei prodotti finiti competitivi a livello internazionale<sup>16</sup>. A sua volta, parte delle esportazioni italiane entra nelle esportazioni di altri paesi: è il caso soprattutto della Germania, nostro principale partner commerciale. Se, quindi, la partecipazione alle CGV e l'internazionalizzazione fanno bene alle imprese, vi sono oggi delle incognite legate al contesto geopolitico e all'incertezza che negli ultimi anni si è manifestata attraverso crisi ed eventi inattesi come la Brexit e la guerra commerciale tra USA e Cina. Come sottolineato in precedenza, ciò ha portato ad un cambio di

---

<sup>14</sup> Le imprese più innovative, protagoniste nella CGV e che lavoravano a stretto contatto con le multinazionali, sono riuscite a recuperare meglio dalla Grande Recessione del 2008-2009.

<sup>15</sup> Si veda il primo numero del 2022 di *Economia Italiana*.

<sup>16</sup> Non tutte le esportazioni sono “Made in Italy”, dato che parte è data dal valore aggiunto che l'Italia importa, sotto forma di beni intermedi, da altri Paesi.



paradigma che richiede l'intervento dello Stato nelle relazioni commerciali, mentre in precedenza meno lo Stato interveniva e meglio era.

In definitiva, il sistema industriale italiano ha retto bene allo shock della pandemia, con una ripresa della produzione industriale e dell'export. Questi risultati positivi sono principalmente frutto di un gruppo ristretto di imprese medio-grandi, attive nei mercati internazionali. Il segmento delle imprese medio-grandi costituisce sicuramente un asset fondamentale su cui puntare, soprattutto dopo la scomparsa e/o la vendita all'estero dei grandi gruppi industriali italiani in questi ultimi tre decenni, che hanno escluso l'Italia da una serie di mercati rilevanti a livello globale. Il grande interrogativo risiede nel fatto che queste imprese, storicamente, non hanno avuto la forza sufficiente a trainare il resto della struttura produttiva italiana e a migliorare la produttività, ben al di sotto della media europea da oltre due decenni. Come osservato da Giovannetti e Guerrieri (2022), il PIL pro capite italiano a metà degli anni Novanta era circa nove punti al di sopra di quello medio dell'area euro, mentre nel 2019, l'anno prima della pandemia, era sceso di ben dieci punti. È noto come i fattori che hanno influenzato questa caduta siano perlopiù strutturali, ivi inclusa anche la dimensione delle imprese in Italia. La presenza di aziende piccole o piccolissime è relativamente molto più alta in Italia rispetto agli altri paesi europei: si tratta di imprese poco produttive e poco innovative, spesso anche scarsamente internazionalizzate. Imprese con queste caratteristiche, se non aumentano la loro produttività e se non si integrano con imprese internazionali, possono solo competere attraverso una compressione salariale. Sulla base di queste riflessioni preliminari possiamo affermare che le grandi imprese continueranno a giocare un ruolo fondamentale per competere sui mercati internazionali e a trainare l'intero sistema produttivo. Sicuramente, il miglioramento e la crescita delle competenze manageriali e della dimensione delle piccole imprese potrebbero assicurare un positivo contributo all'aumento della produttività del Paese.

## **2. Pandemia e catene globali del valore**

Per circa trent'anni, sino alla crisi finanziaria del 2008-2009, la liberalizzazione degli scambi internazionali, favorita dalla riduzione dei costi di trasporto e comunicazione, ha facilitato una crescente integrazione dei mercati internazionali. Pertanto, i processi produttivi sono stati distribuiti tra paesi con le aziende che hanno iniziato a suddividere e spostare la produzione in diverse parti del mondo per sfruttare i vantaggi competitivi offerti da più aree economiche. Al contrario, negli ultimi dieci anni circa, si è verificato un rallentamento

progressivo della globalizzazione, già descritto con il termine “slowbalisation”. Tra le diverse cause di questo rallentamento si segnalano, in particolare, la diminuzione dei differenziali salariali tra paesi emergenti e ad alto reddito e la fine della riduzione dei costi di trasporto e comunicazione. Inoltre, l’integrazione di paesi emergenti, come la Cina, nei mercati internazionali, probabilmente ha esaurito la spinta iniziale dell’iper-globalizzazione che ha raggiunto una fase di maturità. Di conseguenza, si presentano in questo periodo delle condizioni che ormai pensavamo appartenessero al passato, come barriere commerciali, limitazioni nelle delocalizzazioni e una scarsa integrazione dei paesi emergenti nell’economia mondiale. È interessante osservare che nel periodo di globalizzazione spinta, la crescita del commercio mondiale è stata significativamente più rapida rispetto alla crescita economica. Ciò è stato in gran parte attribuito allo sviluppo delle CGV, che hanno permesso alle imprese di suddividere la produzione in molteplici comparti e di sfruttare i vantaggi dei paesi a basso costo che li ospitano. Tuttavia, il calo nel processo di globalizzazione ha riportato la crescita del commercio in linea con quella del PIL. Questo potrebbe indicare che l’incremento degli investimenti, il processo di suddivisione della produzione tra diversi paesi e la globalizzazione hanno raggiunto un punto di saturazione o di equilibrio, dove i benefici derivanti da ulteriori frammentazioni potrebbero essere meno evidenti o meno vantaggiosi. In tale contesto si innesca, dapprima, la crisi finanziaria del 2008-2009 che ha contribuito a consolidare questo rallentamento della globalizzazione, determinando una frenata significativa del commercio mondiale e, successivamente il Covid-19, giunto in un momento in cui l’integrazione internazionale era già in calo. In particolare, la pandemia ha determinato un aumento dell’incertezza sui mercati internazionali e ha costretto molte aziende a adattare i loro comportamenti per far fronte a questa nuova situazione<sup>17</sup>.

A seguito di questi ultimi eventi, è diminuita la rilevanza delle CGV come canale di trasmissione sull’andamento dell’economia, rispetto a quanto accaduto durante la crisi finanziaria del 2008-2009. Ciò significa che le CGV non hanno avuto un impatto così significativo sulla crescita del PIL come in passato, dato che è diminuita la correlazione tra crescita del PIL e partecipazione delle imprese alle CGV<sup>18</sup>. Le imprese italiane

---

<sup>17</sup> Le attività più colpite sono state le attività “relazionali”, che richiedono interazioni faccia a faccia, come hotel e ristoranti. Ciò ha portato, in alcuni casi, ad interrompere le catene globali del valore, specialmente nelle aree che hanno subito i primi impatti del Covid-19.

<sup>18</sup> Dal punto di vista dei settori, la pandemia ha colpito alcuni settori dei servizi che sono strutturalmente poco integrati nelle CGV in modo più significativo rispetto alla crisi finanziaria. Ciò indica che il settore dei servizi potrebbe aver subito un impatto maggiore dalla pandemia rispetto ad altri settori.

*internazionalizzate* sembrano aver gestito meglio la crisi pandemica rispetto a quelle che operano solo sul mercato interno. Nonostante abbiano subito perdite di fatturato, molte di queste imprese non hanno modificato radicalmente le proprie scelte in termini di delocalizzazione. Come emerge dall'analisi di Giovannetti et al. (2020), non sembra esserci stato un fenomeno diffuso di reshoring, forse per la natura transitoria dello shock causato dalla pandemia. Pertanto, nonostante la pandemia di Covid-19 abbia avuto un impatto significativo sull'economia globale, le catene globali del valore potrebbero non aver subito cambiamenti così drastici come previsto, almeno in Italia. Tuttavia, la situazione potrebbe evolvere nel tempo in base alle circostanze economiche e, soprattutto, geopolitiche in continua evoluzione.

Le vulnerabilità emerse recentemente nelle CGV hanno avuto origine sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta ed hanno creato delle interruzioni, tra cui le principali sono le interruzioni logistiche, la carenza di attrezzature, manodopera e beni intermedi chiave quali i semiconduttori. In questo contesto, il conflitto tra Russia e Ucraina ha esacerbato le difficoltà già esistenti, in particolare con l'aumento del prezzo delle materie prime<sup>19</sup>. In altri termini, gli ultimi eventi di varia natura, dal Covid-19 alle tensioni geopolitiche, hanno instillato il dubbio che le CGV siano diventate troppo vulnerabili agli shock. Naturalmente, nel considerare una possibile *marcia indietro* nell'organizzazione delle CGV e della globalizzazione in generale, occorre pesare i benefici e i costi, cercando un equilibrio tra la possibilità di produrre con competitività e accedere a nuovi mercati da un lato e non essere troppo vulnerabili agli shock dall'altro. In questo contesto si inserisce la possibilità di effettuare il reshoring della produzione, la diversificazione dei fornitori e la detenzione di maggiori scorte.

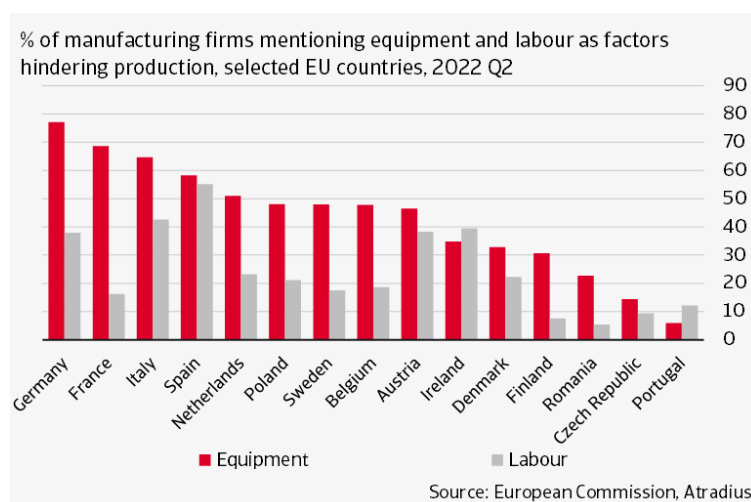
Le CGV, caratterizzate da una maggiore divisione del lavoro e specializzazione, hanno favorito la crescita economica mondiale e la riduzione delle disuguaglianze tra i paesi. Il rovescio della medaglia è che, durante le crisi economiche, l'interconnessione delle economie e delle imprese ha facilitato la trasmissione degli shock economici, causando, però, un effetto domino a livello globale e il blocco degli scambi. Pertanto, la prociclicità delle CGV fa sì che, mentre in periodi di crescita economica esse contribuiscono alla crescita dell'output, in periodi di contrazione possono comportare una diminuzione dell'output. Durante la crisi finanziaria, i settori e i paesi più integrati nelle CGV hanno subito contrazioni più marcate, ma nella fase di ripresa hanno sperimentato una crescita più robusta.

---

<sup>19</sup> In Europa, ciò ha avuto conseguenze negative soprattutto nel settore automobilistico.

Naturalmente, quanto appena detto deve essere messo in relazione con le caratteristiche delle imprese. È verosimile immaginare che il reshoring sia un'opzione praticabile solo per alcuni settori ad alta tecnologia soggetti a pressioni protezionistiche, in particolare beni essenziali, come le apparecchiature mediche, o di beni strategicamente importanti dal punto di vista tecnologico, come l'industria automobilistica ed elettronica. L'aumento della domanda, in modo particolare di beni industriali, ha determinato un sensibile calo delle scorte che gradualmente si stanno riducendo in diversi settori. Un'eccezione rilevante è rappresentata dai semiconduttori in quanto la rapida ripartenza delle vendite nel settore automobilistico e dell'elettronica ha indotto un aumento della domanda di semiconduttori al quale l'offerta non è stata in grado di adeguarsi.

Uno studio Atradius (2022) riporta che nel secondo trimestre del 2022 il 51% delle imprese manifatturiere dell'UE ha segnalato di soffrire carenza di attrezzature nella produzione, con un picco del 77% in Germania (si veda la Figura 3). Questa problematica, evidenziatasi anche negli Stati Uniti, non riguarda esclusivamente i settori legati ai semiconduttori. Inoltre, la guerra tra Russia e Ucraina ha peggiorato il quadro a causa dell'aumento della volatilità dei prezzi delle materie prime. Nonostante siano solo parzialmente integrate nella catena di approvvigionamento europea, Russia e Ucraina forniscono alcuni input produttivi fondamentali, principalmente nel settore automobilistico. In particolare, l'Ucraina è un produttore chiave di metalli scarsi quali il palladio, usato nelle marmitte catalitiche, e il neon, usato nei laser per la produzione di microchip.



**Figura 3:** percentuale di imprese manifatturiere che hanno riportato carenze di attrezzature. Fonte: Atradius (2022).

La partecipazione alle CGV e il commercio internazionale costituiscono solitamente dei punti di forza delle grandi imprese che sono nello stesso tempo più produttive e

finanziariamente più solide. Queste imprese sono generalmente meglio preparate a gestire situazioni di crisi e, d'altra parte, le caratteristiche delle CGV, che comportano costi fissi elevati, contribuiscono a selezionare le "migliori" imprese, ossia quelle in grado di sopportare tali costi e di competere a livello globale. Inoltre, data la natura degli investimenti specifici per partecipare alla CGV, vengono favorite le interconnessioni tra imprese e si creano delle relazioni più stabili e durature. Non sorprende, quindi, che, nonostante il rallentamento subito dopo la crisi finanziaria, il commercio collegato alle CGV rappresenta ancora una parte significativa degli scambi mondiali, costituendo circa metà di essi. In questo senso, un'opzione meno drastica per fronteggiare le tensioni geopolitiche consiste nella diversificazione delle forniture, con l'obiettivo di aumentare la solidità e la resilienza. Così facendo, uno shock negativo che rende più difficoltoso rifornirsi da un luogo può essere compensato da forniture sostitutive provenienti da altri luoghi.

Qual è quindi l'impatto della pandemia? La pandemia di Covid-19 potrebbe aver colpito le imprese e i settori più integrati nelle CGV, che sono maggiormente esposti agli shock esterni. Inoltre, a seguito delle perdite subite, le imprese potrebbero aver rivalutato le proprie strategie di internazionalizzazione per gestire meglio i rischi associati alla loro presenza in catene globali del valore. Cosa succederà in futuro? La pandemia di Covid-19 ha colpito l'economia globale in un momento in cui le CGV stavano già rallentando e il panorama internazionale era meno aperto rispetto al passato, a causa dell'incertezza nel contesto internazionale e ai minori vantaggi di costo nei paesi emergenti. È verosimile pensare che le imprese, in particolare quelle operanti sui mercati internazionali e integrate nelle CGV, fossero già consapevoli del cambiamento nel contesto internazionale dopo la Grande Recessione. Pertanto, potrebbe essere sorprendente che le imprese abbiano modificato i loro piani con la pandemia se quest'ultima si è dimostrata uno shock transitorio<sup>20</sup>. Vediamo quali possono essere le motivazioni che rendono difficile immaginare una netta inversione di tendenza che sovverta completamente il processo di globalizzazione al netto di quei fattori geopolitici che hanno aumentato enormemente l'incertezza e che quindi possono anche ridefinire i confini della globalizzazione. Nel fare questo tipo di analisi l'impressione è che non ci sia piena consapevolezza dei rischi geopolitici e dei rischi associati al reshoring, di cui il Fondo Monetario ed altre Istituzioni hanno fornito un allarme.

---

<sup>20</sup> Giovannetti et al. (2020).

Per prima cosa, la produzione internazionale comporta costi fissi significativi, alcuni dei quali non possono essere recuperati (costi sommersi o *sunk costs*). Questi costi rendono più difficile per le imprese cambiare rapidamente le loro decisioni riguardo alla produzione all'estero. Inoltre, gli investimenti specifici effettuati per la produzione internazionale creano un effetto di *isteresi*, in cui le decisioni passate influenzano le scelte future. Di conseguenza, le imprese potrebbero essere riluttanti a rivedere le loro decisioni di produzione internazionale. A causa dei costi fissi e degli investimenti specifici, potrebbe verificarsi un certo grado di inerzia o viscosità nelle CGV. Le imprese che hanno già investito all'estero, anche solo nello sviluppo di reti di relazioni internazionali, potrebbero essere riluttanti a modificare tali decisioni, poiché hanno già sostenuto costi fissi non recuperabili. Pertanto, potrebbe risultare preferibile per alcune imprese mantenere all'estero le attività che hanno già delocalizzato, anche in presenza di condizioni geopolitiche che potrebbero suggerire il contrario. Infine, come già accennato in precedenza, una ripresa della globalizzazione potrebbe essere favorita dalle nuove tecnologie, che potrebbero contribuire alla riduzione di alcuni costi e delle barriere precedentemente associati alla produzione internazionale. Non è quindi evidente in questa analisi che la pandemia possa aver portato a un'ondata di deglobalizzazione o a una significativa riorganizzazione delle CGV. Invece, le dinamiche delle CGV potrebbero essere influenzate dalla resistenza al cambiamento dovuta ai costi fissi e agli investimenti specifici, nonché dalla possibilità che sviluppi tecnologici futuri favoriscano una maggiore globalizzazione.

Secondo l'interpretazione precedente all'inasprimento nelle tensioni geopolitiche, la riconfigurazione delle CGV sarebbe avvenuta solo a fronte di uno shock economico significativo e duraturo. In questo senso, la pandemia, per quanto abbia avuto un impatto forte, ha registrato una durata limitata nel tempo, mentre lo stesso non si può dire, a priori, delle tensioni geopolitiche. Per quanto la pandemia abbia colpito le principali economie mondiali in modo diffuso, si sono osservate variazioni nella portata dell'impatto. Questo significa che le decisioni delle imprese potrebbero essere influenzate non solo dalla situazione internazionale, ma anche dalla minore o maggiore incidenza della pandemia nel loro paese di origine. Dall'esame dei dati disponibili si evince che la maggior parte delle imprese non sta riportando la produzione dentro i confini nazionali in risposta alla pandemia. Infatti, dagli esiti di un sondaggio condotto tra imprese statunitensi in Cina si osserva che, all'indomani della pandemia, non fosse così scontata l'intenzione di chiudere gli impianti in Cina o di riportare la produzione negli Stati Uniti. Simili tendenze emergono anche da indagini condotte in Svezia e

Italia, dove una percentuale molto bassa di imprese ha dichiarato di voler riportare la produzione all'interno dei propri paesi<sup>21</sup>.

Un'indagine condotta dall'Economist su 3.000 dirigenti senior a livello globale ha rilevato un aumento della percentuale di aziende che hanno adottato come strategia primaria il *nearshoring*, a vantaggio di fornitori situati in Paesi geograficamente più vicini (dal 12% nel 2021 al 20% nel 2022). Allo stesso tempo, c'è stato un incremento nella percentuale di coloro che optano per il *reshoring* (dal 5% al 15%). Tali fenomeni potrebbero riguardare singole fasi produttive e, in ogni caso, comportano dei costi irrecuperabili legati agli investimenti realizzati nel paese di destinazione<sup>22</sup>. Queste indicazioni suggeriscono che le decisioni delle imprese sembrano essere influenzate da una serie di fattori, tra cui la natura temporanea dello shock pandemico e le dinamiche economiche domestiche. Di conseguenza, non si è verificato un cambiamento drastico nelle strategie delle imprese riguardo alle CGV o al *reshoring*.

Qual è il ruolo delle nuove tecnologie in tutto questo? A prima vista, alcune nuove tecnologie, come l'automazione e la stampa 3D, sembrano ridurre i benefici dell'internazionalizzazione produttiva, ma questo non implica necessariamente una deglobalizzazione. Sebbene l'automazione e la stampa 3D possano ridurre la necessità di sfruttare i differenziali salariali e il commercio in alcune circostanze, è importante considerare gli effetti a livello globale di tali tecnologie. Ad esempio, l'automazione e l'efficienza derivante da nuove tecnologie possono determinare un aumento nella scala produttiva e nella domanda di prodotti intermedi, alcuni dei quali potrebbero essere più *labor intensive* e quindi essere realizzati più efficientemente all'estero. Si è generalmente osservata una correlazione positiva tra automazione e commercio nei decenni precedenti alla pandemia. In particolare, un aumento dell'intensità nell'uso di robot nei paesi sviluppati è generalmente associato a un aumento delle importazioni, soprattutto di parti e componenti intermedie, dai paesi in via di sviluppo. Ciò suggerisce che l'automazione non è necessariamente alternativa al commercio, ma può addirittura promuoverlo. Le ICT potrebbero favorire una maggiore integrazione e collaborazione tra paesi e imprese, anche se alcune attività produttive possono essere riorientate a livello locale utilizzando le nuove tecnologie. Quindi, gli effetti del progresso tecnologico sulle CGV saranno verosimilmente influenzati dal settore economico specifico.

---

<sup>21</sup> Si veda Giovannetti et al. (2020).

<sup>22</sup> Si veda la Nota Numero 4/23 - 09 settembre 2023 del Centro Studi Confindustria.

Ricapitolando, è possibile che la “slowbalisation” possa evolversi in una deglobalizzazione con un aumento della tendenza al reshoring, come si è già osservato in alcune regioni, per i seguenti motivi. In primo luogo, in passato le politiche commerciali hanno provocato una riduzione delle importazioni negli Stati Uniti, anche se non hanno comportato una forte ripresa della produzione nazionale<sup>23</sup>. In secondo luogo, la pandemia ha spinto molte imprese ad accelerare l’adozione delle tecnologie dell’automazione che, richiedendo meno lavoro e comunque più qualificato, potrebbe rendere meno evidenti i risparmi di costo associati alla produzione all’estero. In questo senso, il reshoring basato sull’automazione è considerato un’alternativa all’integrazione nelle catene del valore.

Ad ogni modo, tra le motivazioni dietro al reshoring vi è la necessità di ridurre l’esposizione ai rischi internazionali, migliorare la qualità, aumentare il valore aggiunto domestico, incrementare l’innovazione, affrontare questioni di sostenibilità ambientale e sociale e reagire all’erosione dei vantaggi di costo della delocalizzazione. Gli incentivi di politica economica possono giocare un ruolo importante nel promuovere il reshoring. Le politiche governative possono offrire incentivi finanziari o fiscali per incoraggiare le imprese a riportare la produzione all’interno dei confini nazionali. L’incertezza che accompagna l’evoluzione delle CGV è anche dovuta al fatto che il reshoring comporta sia costi che benefici per le imprese multinazionali. Nonostante l’idea di accorciare le catene di produzione e ridurre la dipendenza da produzioni internazionali possa sembrare intuitiva e politicamente attraente, è importante notare che questo concetto non è ancora stato dimostrato in modo convincente dalla letteratura specialistica sull’argomento. La domanda cruciale è se la “slowbalisation”, l’accorciamento delle catene di produzione, la loro regionalizzazione e il reshoring diventeranno tendenze generalizzate nel prossimo futuro. Al momento, non ci sono dati aggregati che confermino in modo evidente la prevalenza di queste tendenze.

L’evoluzione futura delle CGV, compresi possibili vantaggi e svantaggi, è difficile da prevedere e in parte dipenderà anche dalle scelte politiche. Nonostante l’importanza della diversificazione nell’affrontare gli shock e la possibilità che le imprese possano bilanciare l’efficienza produttiva con la gestione del rischio, un minore ruolo delle CGV non accompagnato da interventi adeguati di policy non porterebbe benefici. Bonadio et al. (2021) esaminano il ruolo delle catene di approvvigionamento globali nell’impatto della pandemia da Covid-19 sulla crescita del PIL in 64 paesi. Il lavoro dimostra che un quarto della diminuzione

---

<sup>23</sup> Questo è stato uno dei fattori che ha contribuito all’indice di reshoring calcolato dall’azienda Kearney (2021), citato precedentemente.



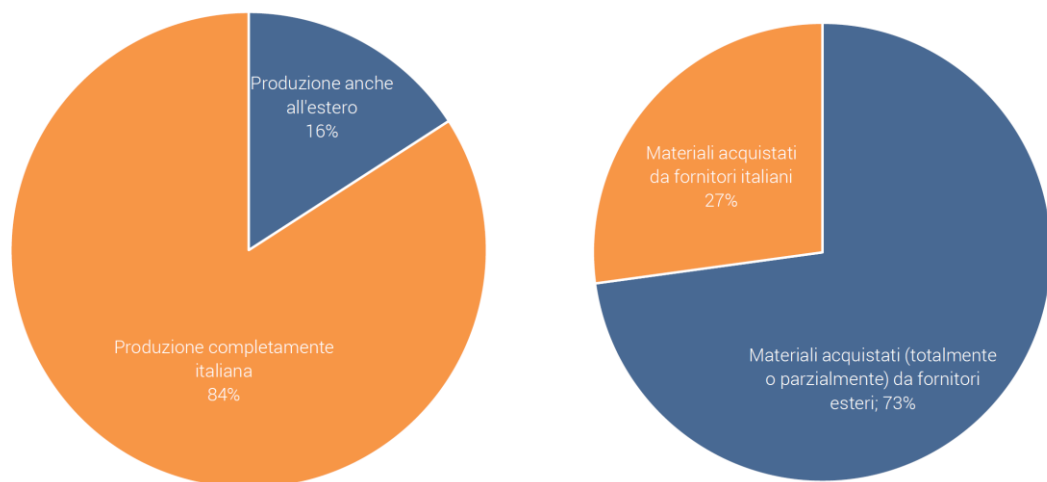
del PIL reale durante la pandemia è attribuibile alla trasmissione delle interruzioni nelle catene di approvvigionamento globali. In altre parole, le interruzioni nelle catene di approvvigionamento che coinvolgono più paesi hanno avuto un impatto negativo significativo sul PIL. Qualora si decidesse di rispondere a tale shock attraverso la rinazionalizzazione, quest'ultima, da sola, non renderebbe necessariamente i paesi più resilienti alle contrazioni nell'offerta di lavoro, come quelle osservate con la pandemia o quelle che ci si aspetta a causa della crisi demografica. Con la rinazionalizzazione ci si affida esclusivamente ai prodotti domestici: se ciò, da un lato, poteva rispondere alla mancata sincronizzazione dei periodi di lockdown tra le economie mondiali, in un contesto in cui le incognite sono soprattutto geopolitiche occorre valutare che ridurre la dipendenza dai fornitori esteri può proteggere da shock esterni, ma può anche aumentare l'esposizione a shock domestici, che possono essere altrettanto dannosi. Di conseguenza, sembra che un arretramento delle CGV non comporterebbe necessariamente vantaggi in termini di resilienza economica. Le CGV potrebbero agire come una sorta di rete di supporto, aiutando a rendere le misure di contenimento e gli interventi contro gli shock più sostenibili per tutti i paesi. In questo senso, la risposta globale agli shock sarebbe più efficace, rispetto a un'alternativa in cui ogni paese affronta da solo il costo immediato delle proprie misure, disincentivandone l'attuazione.

### **3. L'impatto sull'Italia**

L'Italia è stata il primo paese occidentale a essere colpito dalla pandemia di Covid-19 e ha dovuto introdurre restrizioni alla mobilità in risposta all'epidemia. L'impatto economico è stato significativo, con una prevista contrazione del PIL intorno al 9% nel 2020, il calo più grande dal periodo della Seconda Guerra Mondiale. Le statistiche provenienti dal Sondaggio Congiunturale sulle Imprese Industriali e dei Servizi condotto dalla Banca d'Italia tra settembre e ottobre 2020 rilevano che durante i primi nove mesi dell'anno, oltre il 60% delle imprese ha registrato un calo di fatturato superiore al 4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente: dati, questi, che evidenziano l'ampio impatto economico della pandemia.

Inoltre, il confronto con la crisi finanziaria del 2009 dimostra che la percentuale di imprese in cui si è registrata una contrazione del fatturato è molto più elevata durante la pandemia, particolarmente nel settore dei servizi, dove la quota è circa tre volte più alta rispetto alla crisi finanziaria. Anche nel settore manifatturiero, la percentuale di imprese colpite risulta

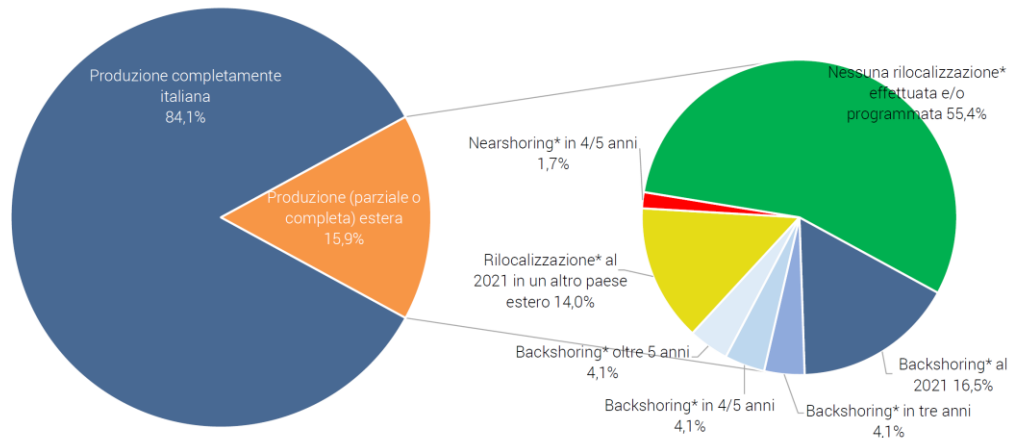
significativamente superiore rispetto a quella registrata durante la crisi del 2009. Nel corso della Grande Recessione, i settori più fortemente integrati nelle CGV erano stati quelli particolarmente colpiti. Tuttavia, durante la pandemia da Covid-19, questa relazione è risultata meno evidente per la natura specifica degli effetti della pandemia sui settori dei servizi, che sono stati particolarmente colpiti dalle restrizioni alla mobilità e dalla chiusura di attività non essenziali. Ciò può essere attribuito in parte al fatto che i servizi, che sono strutturalmente meno connessi alle CGV, hanno subito perdite relativamente più significative. Inoltre, durante la pandemia, la situazione è stata più eterogenea, con i settori dei servizi che hanno sperimentato perdite considerevoli indipendentemente dalla loro partecipazione alle CGV. Un'indagine realizzata dal Centro Studi Confindustria su un campione di 762 imprese, di cui oltre il 90% PMI, riporta che l'84% delle imprese partecipanti all'indagine non ha effettuato l'offshoring tra giugno 2021 febbraio 2022 poiché realizzava tutto il proprio processo produttivo in Italia. Soltanto il 16% delle imprese (si veda la Figura 4) dice di aver attuato una strategia di rilocalizzazione delle fasi produttive precedentemente delocalizzate all'estero. Questi dati sembrano testimoniare come la dimensione aziendale media italiana spiega perché poche imprese italiane hanno già operato il reshoring. A tutto questo, però, occorre aggiungere la dipendenza delle imprese italiane alla fornitura estera che, quindi, pur in un contesto che spinge verso il reshoring, non potrebbero sganciarsi dai fornitori esteri.



**Figura 4:** Scelte delle imprese in termini di produzione e approvvigionamento a febbraio 2022 (Fonte: Nota 4/23 del Centro Studi Confindustria).

Dalla figura 5 si evince che circa il 30% delle 121 imprese che svolgevano attività produttiva anche all'estero ha dichiarato di aver già realizzato un cambiamento nella strategia di localizzazione, mentre il 55% continua a mantenere inalterata la sua scelta localizzativa.

Inoltre, più del 12% ha dichiarato di aver programmato di riportare in Italia la produzione localizzata all'estero nel medio termine, con un intervallo temporale che va da un minimo di tre anni a un massimo di oltre cinque, mentre il 14% ha optato per politiche di friendshoring.



**Figura 5:** Reshoring di produzione. Fonte: Nota numero 4/2023 - Centro Studi Confindustria.

Il tessuto produttivo italiano, caratterizzato da un'ampia presenza di piccole e medie imprese, ha subito un duro colpo a causa della pandemia. Come vedremo più avanti, l'evidenza empirica mostra una relazione positiva tra internazionalizzazione e performance delle imprese italiane. L'Italia è profondamente inserita nelle reti di produzione internazionale, con una partecipazione settoriale alle catene globali del valore maggiore della media mondiale per la maggior parte dei settori manifatturieri. L'analisi dei dati a livello microeconomico sembra suggerire che le imprese manifatturiere più internazionalizzate abbiano subito perdite di fatturato inferiori durante la pandemia. Pertanto, le perdite di fatturato tendono a diminuire all'aumentare del grado di internazionalizzazione dell'impresa. Mentre quasi un quarto delle imprese manifatturiere che operano solo sul mercato domestico ha subito un forte calo di fatturato (superiore al 30%), tale quota si riduce al 13,7% per le imprese che esportano, importano beni intermedi e hanno impianti all'estero (Giovannetti et al, 2020). Questi dati evidenziano che, almeno per il settore manifatturiero, le imprese più coinvolte nelle attività internazionali hanno affrontato meglio gli effetti negativi della pandemia rispetto a quelle orientate solo sul mercato nazionale.

La relazione tra partecipazione alle CGV e cali di fatturato durante la pandemia può essere influenzata da vari altri fattori, tra cui la dimensione delle imprese. Un'analisi più approfondita conferma che, anche considerando dimensione, settore e area geografica di appartenenza, le imprese che partecipano alle CGV hanno una minore probabilità di subire cali di fatturato significativi, soprattutto nel settore tessile e in quello metalmeccanico. Tali

evidenze preliminari confermano come le imprese internazionalizzate abbiano affrontato meglio la crisi rispetto a quelle orientate solo sul mercato nazionale. La maggior parte delle imprese italiane non sembrava aver modificato le proprie strategie di internazionalizzazione in risposta alla pandemia. Ciò potrebbe essere stato determinato dalle incertezze sui mercati internazionali e da altri fattori, quali il protezionismo e le tensioni geopolitiche, che potrebbero aver contribuito a mantenere le imprese caute nella revisione delle loro strategie globali. Inoltre, Giovannetti et al. (2020) forniscono ulteriori indicazioni sull'atteggiamento delle imprese italiane in termini di presenza internazionale. La maggioranza schiacciante delle imprese (62% delle imprese con impianti all'estero) non ha ridotto la propria presenza internazionale negli ultimi tre anni e non ha intenzione di farlo in futuro. Allo stesso modo, la maggior parte delle imprese (78% di quelle con fornitori esteri) non ha ridotto il numero di fornitori esteri e ha mantenuto una continuità nelle relazioni commerciali internazionali. Tuttavia, una quota significativa di imprese ha dichiarato di prendere in considerazione la chiusura degli impianti all'estero nel prossimo futuro (5,7%). Negli ultimi tre anni, solo un numero limitato di imprese ha effettivamente optato per il reshoring. Questi dati suggeriscono che molte imprese italiane continuano a mantenere la loro presenza e le relazioni commerciali internazionali, mentre solo una parte limitata sta considerando il reshoring come una possibile strategia futura. Ciò potrebbe essere dovuto alla considerazione dei costi fissi irrecuperabili associati alla creazione di relazioni commerciali internazionali stabili.

### **3.1 Possibili sviluppi futuri**

I settori più integrati nelle CGV sembrano aver retto meglio agli shock economici causati dalla pandemia da Covid-19 rispetto alle crisi precedenti, come quella del 2008: questo sembra spiegare perché le imprese italiane coinvolte nelle CGV non abbiano modificato significativamente le loro strategie. Se è vero che la pandemia ha ridotto il fatturato della maggior parte delle imprese, non ha avuto, però, un effetto dirompente sull'offshoring. Una delle ragioni per il mantenimento delle CGV è legata ai costi fissi irrecuperabili associati alla creazione di relazioni commerciali internazionali stabili. Inoltre, molti beni intermedi non sono facilmente sostituibili come input nella produzione o, comunque, non sono disponibili presso altri fornitori nel breve o medio termine. Sembra che le imprese italiane coinvolte nelle CGV abbiano adottato un atteggiamento di "attesa" e senza modificare significativamente le loro

strategie di produzione internazionale. Questo comportamento potrebbe essere attribuito ai costi irrecuperabili e alla complessità associati al ridisegno delle CGV nel breve periodo.

Al momento l'evidenza empirica ci consente di trarre delle prime conclusioni sugli effetti che la pandemia ha avuto sulle catene del valore. Ciò è stato possibile poiché la pandemia ha avuto un effetto temporaneo e quindi più facilmente misurabile. Naturalmente, le dinamiche geopolitiche possono avere un impatto significativo sulle catene globali di approvvigionamento e produzione. Le catene globali sono reti complesse e interconnesse che coinvolgono diverse fasi della produzione distribuite in vari paesi e, quindi, cambiamenti nelle relazioni geopolitiche possono influenzare le catene globali del valore in diversi modi. Pur premettendo l'incertezza che accompagna l'evoluzione futura, di seguito si riportano alcuni scenari possibili.

Per il futuro, l'elevata incertezza, insieme a nuovi cambiamenti nel contesto economico o nella tecnologia possono spingere verso un'agglomerazione geografica dell'attività produttiva e un minore ruolo del commercio internazionale. Se è vero che l'automazione può ridurre la dipendenza dalla manodopera a basso costo, rendendo meno vantaggiosa la produzione internazionale, tuttavia, questi cambiamenti tecnologici potrebbero anche aumentare l'importanza di altre risorse, come la formazione, il capitale umano e la proprietà intellettuale. Pertanto, l'effetto netto sul commercio internazionale può essere complesso e dipendere dalle specifiche circostanze. L'aumento delle tensioni commerciali e le conseguenti politiche protezionistiche, come i dazi e le barriere commerciali, possono rendere gli scambi internazionali più costosi e incerti. Ciò potrebbe influenzare anche i costi delle materie prime e dei componenti, con un impatto negativo sulle CGV e il commercio internazionale. Come già osservato nel primo capitolo, le politiche commerciali sono spesso determinate da considerazioni di ordine politico ed economico e possono variare da paese a paese. Anche le dinamiche politiche e sociali possono avere un impatto significativo sul commercio internazionale. Aumenti delle disuguaglianze, tensioni sociali e politiche protezionistiche possono influenzare le relazioni commerciali tra paesi. Fenomeni come la Brexit e le guerre commerciali tra le principali economie del mondo sono esempi di come le dinamiche politiche possono alterare il panorama del commercio internazionale. Infine, occorre considerare quanto la sostenibilità guiderà le scelte future di aziende e policymakers. La globalizzazione può essere resa più sostenibile attraverso politiche mirate a compensare le perdite subite da alcuni strati della popolazione e promuovere l'inclusione sociale attraverso programmi di formazione per le persone colpite dalla dislocazione della produzione, politiche per ridurre le disuguaglianze e

promuovere il benessere economico di tutti i cittadini, e sforzi per mitigare gli impatti ambientali della produzione internazionale. L'evoluzione delle CGV e del commercio internazionale dipenderà, pertanto, da una serie complessa di fattori economici, tecnologici, politici e sociali. In ultima analisi, le politiche economiche mirate possono svolgere un ruolo chiave nel plasmare una globalizzazione più sostenibile e nel mitigare gli effetti negativi dei cambiamenti in corso nell'economia mondiale.

Le tensioni geopolitiche o gli eventi imprevisi sono purtroppo in continua evoluzione: si pensi al conflitto recentemente esploso in Medio Oriente. Per quanto appaia difficile immaginare che tale conflitto possa produrre delle conseguenze simili a quelle della guerra in Ucraina, un quadro geopolitico così incerto potrebbe ulteriormente spingere le imprese a riconsiderare e ridisegnare le loro catene di approvvigionamento per ridurre il rischio di dipendenza da determinate regioni o paesi. Tutto ciò porterebbe delle ripercussioni sulla crescita economica: l'instabilità geopolitica può influire sulla crescita economica a livello globale e la riduzione dell'offerta complessiva di beni e servizi portare un mondo caratterizzato da un'inflazione più elevata. In conseguenza di ciò, un rallentamento economico in una regione chiave può ridurre la domanda di beni, influenzando le catene di produzione globali. È importante sottolineare l'impatto che le tensioni geopolitiche possono avere sulla distribuzione e sulla collaborazione nelle tecnologie avanzate. Ad esempio, restrizioni nell'accesso alle tecnologie emergenti potrebbero alterare le dinamiche delle catene di produzione globali. Le imprese devono essere consapevoli di questi scenari e sviluppare strategie flessibili per adattarsi ai cambiamenti delle dinamiche geopolitiche. La diversificazione delle fonti di approvvigionamento, la valutazione dei rischi e la creazione di reti di collaborazione resilienti possono aiutare a mitigare gli impatti negativi e adottare un approccio più robusto alle sfide geopolitiche.

#### **4. Gli Investimenti Diretti Esteri come Fattore di Innovazione e Crescita dei Distretti Industriali**

Negli ultimi anni i distretti industriali hanno subito un profondo processo di trasformazione. In passato erano basati sulla presenza di PMI che competevano tra loro sia orizzontalmente (nella stessa fase produttiva) che verticalmente (in diverse fasi produttive). Di conseguenza, si stabilivano delle forti interazioni tra imprese che stimolavano l'efficienza e l'innovazione attraverso la trasmissione dell'informazione. Nello stesso tempo, la concentrazione di imprese specializzate in una filiera produttiva specifica favoriva la cooperazione poiché si creavano dei mercati impegnati in forniture e servizi specifici per quella filiera. Le istituzioni locali, come quelle educative, associative e finanziarie, erano coinvolte in questo modello produttivo e adattavano le loro scelte per sostenere al meglio lo sviluppo industriale e più in generale la crescita economica all'interno del distretto.

Queste interazioni hanno favorito la creazione di un "capitale territoriale" all'interno dei distretti industriali (Barzotto et al., 2017) che ha contribuito ad aumentare la competitività delle imprese su scala internazionale. In altre parole, la collaborazione, la competizione e le sinergie locali hanno contribuito a rendere le imprese dei distretti più competitive sui mercati globali. Tuttavia, dalla seconda metà degli anni Novanta il funzionamento di questo meccanismo è entrato in difficoltà soprattutto poiché l'irruzione dell'economia digitale e della globalizzazione ha modificato gli equilibri precedentemente raggiunti. In particolare, con la globalizzazione le imprese dei distretti hanno sofferto la competizione di regioni caratterizzate da un'offerta di lavoro a basso costo. Inoltre, l'introduzione dell'euro ha reso più conveniente per le imprese italiane effettuare investimenti diretti esteri o partecipare alle CGV. Inizialmente, l'offshoring ha consentito una riduzione dei costi (e quindi anche dei prezzi finali) ed un aumento della redditività per le imprese. L'aspetto negativo è stata l'erosione del

“capitale territoriale”<sup>24</sup> dei distretti industriali, con effetti negativi sulla qualità dei prodotti e sulla capacità di innovazione delle imprese locali.

Nel contesto dei distretti industriali, un elemento spesso trascurato è l'importanza degli investimenti esteri da parte di imprese multinazionali che possono svolgere un ruolo cruciale nel trasferimento e nella diffusione della conoscenza, sia all'interno che all'esterno del distretto. Gli investimenti esteri possono contribuire a rafforzare il capitale territoriale e a mantenere la capacità di innovazione locale. Pertanto, l'offshoring ha avuto effetti diversificati sui distretti industriali, inizialmente portando a una maggiore redditività ma poi minando il capitale territoriale. Gli investimenti esteri da parte di multinazionali possono svolgere un ruolo importante, oltre che nella promozione di attività economiche, nel rafforzare la capacità di innovazione e la tenuta dell'economia locale. In particolare, le imprese multinazionali sono in grado di apportare modernizzazione tecnica, produttiva e manageriale ai territori in cui operano per i seguenti motivi. Innanzitutto, le multinazionali possono sfruttare le economie di scala che consentono loro di investire maggiormente in ricerca e sviluppo e di adottare soluzioni tecnologiche innovative nel corso del tempo. In secondo luogo, hanno il know how per distribuire le attività produttive in più aree in modo da allocare ottimamente le risorse. In questo modo, i vantaggi economici delle imprese multinazionali possono essere condivisi non solo dal Paese in cui ha sede la casa madre, ma in parte, attraverso trasferimenti di conoscenza e di tecnologie, anche dai territori in cui sono presenti le filiali produttive. Ciò è particolarmente rilevante per i sistemi locali, poiché la presenza delle multinazionali può portare a una maggiore qualificazione del capitale umano, incentivando la formazione di personale altamente qualificato. Naturalmente, perché si crei questo circolo virtuoso, occorre che le multinazionali trovino un terreno fertile per adattarsi al contesto locale in cui intendono operare. Diventa cruciale, quindi, creare un insieme di regole e condizioni, anche ad opera dei policymakers, perché questo avvenga, altrimenti il processo di adattamento potrebbe scoraggiare la presenza delle multinazionali.

Secondo l'ultima classificazione dei distretti italiani fornita dall'Istat<sup>25</sup>, il Nordest presenta la maggior concentrazione di sistemi produttivi distrettuali in Italia: 45 distretti che costituiscono quasi un terzo del totale nazionale. All'interno di questa macroregione, il Veneto ospita 28 distretti distribuiti in sei settori, che nel complesso occupano 1,3 milioni di addetti, il

---

<sup>24</sup> Il capitale territoriale si riferisce alla conoscenza, alle competenze e alle reti di cooperazione sviluppate all'interno di un distretto industriale. Questo capitale è stato indebolito dallo spostamento di processi produttivi al di fuori dei confini del distretto, influenzando negativamente anche le imprese leader del distretto.

<sup>25</sup> Nono censimento dell'industria e dei servizi, 2015.



26% del totale degli occupati nei distretti italiani. Secondo le stime Reprint, 257 imprese multinazionali estere hanno investito in Veneto, per un totale di 299 affiliate manifatturiere che rappresentano l'11% del totale delle affiliate straniere in Italia, localizzate prevalentemente in aree distrettuali (Barzotto et al., 2017).

Lo studio di Barzotto, Corò e Mariotti evidenzia che le affiliate estere delle multinazionali sono generalmente più grandi in termini di fatturato rispetto alle imprese *uninazionali*. Questo suggerisce che le multinazionali tendono a operare su una scala più ampia nelle loro attività internazionali. Inoltre, le multinazionali tendono ad essere concentrate in settori ad alta intensità tecnologica, ovvero sono coinvolte in settori che richiedono una maggiore innovazione e competenze tecnologiche avanzate. Al contrario, le imprese uninazionali si specializzano in settori "Made in Italy diretto", ovvero in settori tradizionali o legati alla produzione di beni di consumo di alta qualità. Per queste ragioni, la diversificazione di specializzazione può avere implicazioni significative per la competitività e la capacità di innovazione delle imprese coinvolte in questi settori.

In definitiva, contrariamente alle preoccupazioni spesso associate alla presenza delle multinazionali, gli investimenti esteri possono effettivamente avere un impatto positivo sulla modernizzazione delle economie distrettuali, in particolare nel contesto italiano. Difatti, gli investimenti esteri sembrano rafforzare, anziché indebolire, i beni comuni industriali che costituiscono la base delle qualità manifatturiere del "Made in Italy" nei distretti industriali. Dal momento che tendono a concentrarsi in settori diversi rispetto a quelli tradizionalmente associati all'industria italiana, gli investimenti diretti esteri contribuiscono a sviluppare una complementarità produttiva. Inoltre, la presenza di multinazionali può favorire la diversificazione delle attività economiche e promuovere la capacità di adattamento e innovazione delle imprese locali. Così facendo, è verosimile pensare anche alle ricadute in termini di opportunità professionali riservate alle figure più qualificate nei territori in cui operano. Si creerebbe in questo modo un circolo virtuoso anche in termini di una maggiore formazione e di sviluppo del capitale umano locale, che ridurrebbe al contempo la dipendenza dai lavoratori stranieri per le mansioni non specializzate. La conseguente tendenza ad innovare porta degli effetti positivi al sistema produttivo locale, in particolare grazie all'arricchimento della complessità produttiva e all'aumento delle opportunità professionali per le figure qualificate. Pertanto, nonostante il giudizio spesso controverso sugli impatti delle multinazionali, la loro presenza in Italia può essere vista come un elemento che contribuisce al rafforzamento delle economie distrettuali, piuttosto che come un fattore di indebolimento.

La presenza di multinazionali estere e, più in generale, la partecipazione alla CGV, forniscono un apporto rilevante al commercio delle imprese italiane. Uno studio di Confindustria (2022) riporta che nel 2019 le imprese estere hanno realizzato quasi un terzo delle esportazioni (32%) e oltre il 46% delle importazioni di tutte le imprese residenti in Italia. A livello settoriale, le imprese estere che operano nella fabbricazione di prodotti farmaceutici hanno realizzato quasi due terzi delle importazioni e quasi l'80% delle esportazioni a livello nazionale. A seguire troviamo il settore della raffinazione dei prodotti derivanti dal petrolio, il settore chimico e quello delle apparecchiature elettriche. Ciò a conferma il fatto che non sono i settori tradizionalmente pensati come drivers della competitività italiana del cosiddetto *Made in Italy*.

Purtroppo, in Italia la presenza delle multinazionali è ancora limitata a causa di una serie di fattori, tra cui una burocrazia frammentata, problemi legati al sistema giudiziario, complessità nell'assetto proprietario delle imprese, a cui si aggiunge il rischio di relazioni industriali conflittuali oltre una certa dimensione aziendale. Le politiche strutturali che stimolano la produttività, quali il potenziamento delle infrastrutture, la semplificazione amministrativa e le politiche di sviluppo industriale possono far crescere la presenza di multinazionali nel nostro Paese. Infine, è necessario modificare l'atteggiamento culturale nei confronti degli investimenti esteri poiché l'ostilità nei confronti delle imprese straniere può essere un deterrente per gli investimenti stessi. Educare la società e promuovere una visione più aperta verso gli investimenti esteri può costituire un passaggio fondamentale per migliorare l'attrattiva dell'Italia agli occhi degli investitori internazionali. In sintesi, nonostante il dibattito sugli impatti degli investimenti diretti all'estero per i paesi che li ricevono, molti sono i fattori a favore della presenza delle imprese multinazionali straniere in Italia.

- 1) Maggiori ricavi e maggiore produttività. Le acquisizioni da parte di imprese multinazionali straniere hanno portato benefici diretti alle imprese italiane acquisite, inclusi aumenti significativi di ricavi e produttività. Questi benefici spesso si estendono alla rete di imprese italiane attraverso effetti diretti e indiretti. Attraverso il trasferimento di know how tecnologico stimolano la crescita regionale e la creazione di filiere produttive con un ruolo da protagonisti per le imprese locali.
- 2) Innovazione e Ricerca. Le imprese multinazionali straniere in Italia sono identificate come organizzazioni innovative che investono notevolmente in ricerca e sviluppo. Questi investimenti contribuiscono al trasferimento di conoscenza e tecnologia e incoraggiano le

imprese locali ad adottare nuovi processi di produzione e migliorare le proprie competenze. Le imprese estere hanno mantenuto il livello degli investimenti nella componente materiale negli anni della Grande Recessione, mentre gli investimenti immateriali sono aumentati anche nel 2020, nonostante la pandemia (Report Confindustria, 2022). Dato che operano prevalentemente in settori con livelli di tecnologia più elevata, le multinazionali estere tendono ad investire maggiormente in ricerca e sviluppo, partecipano allo scambio di conoscenze nei confronti delle imprese domestiche che, a loro volta, sono stimolate ad introdurre nuovi processi produttivi.

- 3) Investimento nel Capitale Umano. Le imprese multinazionali si concentrano anche sullo sviluppo del capitale umano e giocano un ruolo nella formazione e nell'impiego delle persone che vivono nella regione in cui operano. Il capitale umano è tradizionalmente uno dei fattori di attrattività dell'Italia, insieme alla presenza delle filiere produttive. Tuttavia, occorre tenere conto dell'andamento demografico che vede ridurre sempre di più la percentuale di persone in età lavorativa e del mancato adeguamento del capitale umano alle nuove esigenze del mercato del lavoro che talvolta rende difficile trovare personale con competenze tecniche. In questo senso, le risorse del PNRR dovrebbero essere utilizzate anche per migliorare la formazione degli occupati.
- 4) Complementarietà: le imprese multinazionali straniere complementano il panorama industriale italiano operando in settori ad alta tecnologia e condividendo i loro vantaggi tecnologici con le imprese domestiche. Spesso guidano le catene di approvvigionamento, contribuendo ulteriormente alla crescita del paese. Sembrano, quindi, poco concreti i timori che spesso affiorano nel dibattito pubblico riguardo agli effetti negativi della presenza delle multinazionali sulle imprese locali. Le grandi imprese estere, difatti, essendo solitamente concentrate nei settori ad elevato contenuto tecnologico, sono complementari rispetto alle imprese italiane, tradizionalmente di piccole o medie dimensioni e specializzate nei settori tradizionali. Pertanto, le multinazionali, per la loro dimensione e capacità tecnologica, possono agire come *lead firms* e trasferire parte del proprio *know how* tecnologico alle imprese nazionali. Dal punto di vista delle multinazionali estere, il loro interesse ad investire in Italia è profondamente legato alla prospettiva di entrare nella filiera produttiva, ad esempio attraverso i distretti industriali.

- 5) Resilienza. le imprese multinazionali straniere in Italia hanno dimostrato resilienza durante le crisi economiche, compresa la pandemia. Sono meglio attrezzate per rispondere alle sfide globali grazie alla loro struttura organizzativa, ai modelli di governance e alle dimensioni.
- 6) Sostenibilità Ambientale. Le imprese industriali multinazionali straniere in Italia dimostrano un forte impegno per la sostenibilità ambientale, superando altre tipologie di imprese in questo ambito. Tutto questo rientra in un nuovo paradigma sulle attività delle imprese, chiamate a creare valore in maniera sostenibile: la profittabilità delle imprese deve contribuire a una crescita economica che non comprometta la possibilità delle generazioni future di soddisfare i bisogni. Per tale motivo, le imprese oggi cercano di coniugare crescita economica, sviluppo sociale e attenzione all'ambiente.

È indiscutibile, pertanto, l'impatto positivo delle imprese multinazionali straniere sull'economia italiana, specialmente in termini di innovazione e sviluppo sostenibile. Un report di Confindustria (2022) riporta che le 15.779 imprese estere operanti in Italia occupano l'8,7% del totale degli addetti e generano il 19,3% del fatturato prodotto da tutte le imprese italiane e il 16,3% del valore aggiunto. Molto rilevante il loro contributo alla ricerca e sviluppo, pari a 4,3 miliardi di euro, che corrispondono al 26% del totale della ricerca privata. Queste aziende possono quindi contribuire in maniera rilevante al miglioramento del panorama economico italiano, e la loro capacità di adattamento alle sfide globali le posiziona come attori fondamentali nello sviluppo futuro del paese. Per di più, stimolano la crescita economica delle regioni in cui operano attraverso diversi canali, che vanno dalla capacità di instaurare relazioni con altre imprese italiane, al rafforzamento di distretti industriali, agli spillover tecnologici e di produttività.

In definitiva, l'integrazione tra filiere rappresenta un approccio strategico che può contribuire significativamente a promuovere l'export delle imprese italiane. Questo tipo di collaborazione si basa sulla creazione di legami più stretti e sinergici lungo l'intera catena del valore, coinvolgendo diversi attori, dal produttore al distributore, fino al consumatore finale. Pertanto, l'integrazione tra le diverse fasi della catena di produzione consente un flusso più efficiente delle merci. La riduzione di ritardi e inefficienze può portare a una produzione più rapida e a costi inferiori, aumentando la competitività delle imprese italiane sui mercati internazionali. Collaborazioni più strette tra le imprese in diverse fasi della filiera possono favorire la condivisione di conoscenze e competenze, stimolando così quel processo di ricerca e innovazione che aiuterebbe le imprese italiane a sviluppare prodotti e servizi più avanzati e

adatti alle esigenze del mercato estero. L'integrazione può contribuire a garantire standard elevati di qualità e sicurezza lungo l'intera catena di produzione. Questo è particolarmente importante per le esportazioni, poiché i mercati internazionali spesso richiedono prodotti conformi a normative e standard rigorosi. La collaborazione tra imprese di diverse filiere può facilitare l'accesso a nuovi mercati esteri. Le reti di contatti e le sinergie create possono essere utili per superare le barriere commerciali e navigare nelle complessità delle normative internazionali. In questo contesto, l'integrazione tra filiere può contribuire a costruire e promuovere un "Brand Italia" di cui si è spesso parlato ma che non si è mai realizzato. L'immagine di un sistema produttivo coeso e di alta qualità può aumentare l'attrattiva dei prodotti italiani sui mercati esteri. La collaborazione tra le filiere può portare a una migliore pianificazione logistica e a una riduzione dei costi di trasporto. Inoltre, l'integrazione consente alle imprese di adattarsi più prontamente alle tendenze di mercato, tra cui la capacità di interpretare le esigenze mutevoli dei consumatori internazionali e questo è cruciale per rendere i prodotti italiani più competitivi sui mercati globali.

In conclusione, l'integrazione tra filiere può rappresentare una leva strategica fondamentale per migliorare la competitività e promuovere l'export delle imprese italiane sui mercati internazionali. La collaborazione sinergica può generare benefici a lungo termine, migliorando la reputazione del Made in Italy e contribuendo alla crescita economica complessiva del paese.

## **5. Commercio internazionale e resilienza**

Gli shock economici globali e le perturbazioni senza precedenti verificatisi nel 2020 hanno determinato un forte calo iniziale dell'attività economica e del commercio mondiale, seguito da una forte ripresa. Le esportazioni italiane, in particolare, hanno mostrato performance notevoli durante la ripresa, con un aumento significativo del volume delle esportazioni di beni tra il 2021 e il 2022, superando altri paesi e concorrenti europei. Le imprese a partecipazione straniera, anche se in numero minore (circa il 3,7% degli esportatori), contribuiscono in modo significativo alle esportazioni italiane, occupando circa 750.000 dipendenti. Hanno un profilo economico che si distingue su diversi parametri, tra cui dimensioni, fatturato delle esportazioni per dipendente, fatturato totale delle esportazioni per

azienda e produttività del lavoro. In termini di composizione delle esportazioni delle società di proprietà straniera, questa si concentra soprattutto sui beni di consumo non durevoli e sui beni strumentali, con una preferenza per il Nord America, l'Unione Europea e l'Asia orientale.

Con la ripresa del commercio internazionale dopo il Covid, le imprese a proprietà straniera hanno svolto un ruolo cruciale nella performance delle esportazioni italiane, mostrando un tasso di crescita del 21%, maggiore rispetto a quella di altri tipi di imprese. Sulla base dei dati, delle circa 21.000 aziende manifatturiere esportatrici con almeno 20 dipendenti<sup>26</sup> nel 2018, la maggior parte delle loro esportazioni interessava imprese di grandi dimensioni (55,3%), seguite da quelle di medie dimensioni (33,9%) e dalle imprese di piccole dimensioni (10,8%). I gruppi multinazionali italiani (IMNEs) rappresentavano la quota più ampia delle esportazioni, pari al 42,8%, seguiti dalle multinazionali con controllo straniero (FMNEs) al 34,4%. Le aziende appartenenti a gruppi domestici e quelle non affiliate a nessun gruppo avevano un'incidenza simile, pari all'11,4%. Per quanto riguarda i settori, la produzione di beni strumentali contribuiva maggiormente alle esportazioni (37%), seguita dai beni intermedi (32,9%), i beni di consumo (26,6%) e i prodotti energetici (3,4%)<sup>27</sup>. Nel complesso, il 77,2% del fatturato estero delle aziende manifatturiere con almeno 20 dipendenti è riferibile alle aziende facenti parte di gruppi multinazionali: la presenza di imprese multinazionali è quindi direttamente correlata al grado di dipendenza delle aziende dalla domanda estera. Questo è di grande importanza nella valutazione della risposta delle aziende esportatrici allo shock pandemico e nella vulnerabilità delle esportazioni italiane. Nel complesso, le aziende esportatrici con almeno 20 dipendenti sembrano fare affidamento in modo sostanziale sui mercati esteri.

Costa e Monducci (2022) misurano quantitativamente la propensione al cambiamento e alla crescita delle imprese esportatrici multinazionali italiane nel periodo 2016-2018 sulla base dell'indagine Istat del Censimento Permanente delle Imprese, del Sistema dei Registri delle Imprese e di rilevazioni specializzate. In particolare, gli autori cercano di identificare il profilo delle imprese prima della pandemia in termini di orientamento verso il cambiamento e

---

<sup>26</sup> I dati sono quelli del Censimento delle Imprese Italiane e integrati con informazioni provenienti dal sistema di registri delle imprese Istat. L'analisi si concentra sulle aziende manifatturiere con almeno 20 dipendenti, poiché queste aziende sono virtualmente responsabili di quasi l'intera esportazione del settore industriale ed, inoltre, sono quelle più rilevanti nello studio del ruolo dei gruppi multinazionali in Italia.

<sup>27</sup> Dati ISTAT, si veda anche Costa e Monducci (2022).

la crescita<sup>28</sup>, evidenziando un comportamento più dinamico per le IMNEs<sup>29</sup>. Per quanto riguarda le FMNEs, il quadro che emerge conferma l'importanza della dimensione multinazionale per il raggiungimento di profili aziendali avanzati e orientati al cambiamento, che potrebbero risultare difficili da raggiungere per le imprese esportatrici le cui strategie di internazionalizzazione non contemplano affiliate o aziende madri. In questo contesto, alcune peculiarità delle MNE sembrano rilevanti. Nella fase di espansione pre-Covid-19, le IMNEs sembravano mostrare un alto orientamento al cambiamento e alla crescita. Questo è anche coerente con l'aumento significativo del loro peso sulle esportazioni manifatturiere italiane osservato nel periodo 2014-18.

L'interazione tra il dinamismo delle imprese esportatrici e la capacità di resilienza e reazione del sistema di esportazione nella fase pandemica fornisce una chiave di lettura utile per analizzare l'impatto della crisi economica sulle imprese italiane esportatrici. L'ipotesi è che tanto la dimensione multinazionale quanto la propensione al cambiamento e alla crescita osservate nella fase pre-crisi possano aver svolto un ruolo importante nel determinare il grado di resilienza delle imprese esportatrici durante la crisi e nell'influenzare le loro performance nella fase di ripresa<sup>30</sup>.

In media emerge una eterogeneità relativamente bassa tra diversi tipi di imprese; tuttavia, i gruppi multinazionali italiani hanno livelli di resilienza sistematicamente superiori rispetto agli altri tipi di imprese in tutte le classi di dimensione, seguiti dalle multinazionali controllate da stranieri il cui buon rendimento, tuttavia, deriva esclusivamente dall'alta resilienza delle imprese di grandi dimensioni. Inoltre, la resilienza è direttamente proporzionale alla quota delle esportazioni sul fatturato e, durante la pandemia, sembra essere fortemente legata alla propensione al cambiamento e alla crescita rilevata nella fase pre-crisi.

---

<sup>28</sup> Per fare ciò, si fa riferimento ad una serie di risposte delle imprese relative a sei principali aree: 1) Obiettivi strategici espansivi raggiunti nel periodo 2016-18 (una misura della propensione dell'impresa al cambiamento e alla crescita), 2) Obiettivi strategici espansivi pianificati per il periodo 2019-21 (una misura della persistenza della propensione dell'impresa al cambiamento e alla crescita), 3) Processi di sviluppo realizzati nel periodo 2016-18 (una misura dell'orientamento dell'impresa verso strategie di cambiamento), 4) Attività svolte nel periodo 2016-18 (una misura degli strumenti adottati dalle imprese per perseguire le loro strategie), 5) Investimenti effettuati nel periodo 2016-18 e pianificati per il periodo 2019-21 (una misura dell'intensità delle azioni intraprese), 6) Crescita economica nel periodo 2016-18 (una misura della propensione effettiva alla crescita).

<sup>29</sup> Il valore medio dell'indice da loro elaborato per analizzare il fenomeno, l'Indice Composito di Orientamento al Cambiamento e alla Crescita (ICOCC), è di 44,6 per le IMNEs, 41,7 per le FMNEs, 41,6 per i gruppi domestici italiani, 39,4 per le aziende non facenti parte di gruppi.

<sup>30</sup> L'analisi della seconda fase della crisi da Covid-19 si basa sull'integrazione del Censimento delle Imprese con i risultati del secondo sondaggio "Covid" condotto da Istat tra il 23 ottobre e il 16 novembre 2020, con domande sull'outlook fino a giugno 2021. Per dettagli si veda l'indicatore composito di resilienza alla crisi (ICREC, Costa e Monducci, 2022).

Naturalmente, la complessità dei fattori che influenzano la resilienza delle imprese esportatrici alla crisi suggerisce ulteriori indagini, mirate a stimare l'impatto specifico sul grado di resilienza alla crisi da Covid-19 di diverse dimensioni: strutturali (settore, dimensione dell'impresa, ubicazione), legate al mercato (esposizione ai mercati esteri in termini di propensione all'esportazione e presenza nei vari paesi di destinazione), comportamentali (orientamento al cambiamento e alla crescita nella fase pre-crisi) e relative alla governance e al controllo (tipo di impresa). L'evidenza empirica dimostra che le imprese che hanno registrato un fatturato stabile o in crescita hanno una probabilità di reagire alla crisi in modo espansivo superiore del 91% rispetto a quelle che hanno subito perdite di fatturato. Questo indica che durante la crisi da Covid-19, le imprese esportatrici che sono state preservate dalla diminuzione del fatturato hanno comunque compiuto uno sforzo significativo in termini di investimenti e azioni di cambiamento, al fine di preservare i loro livelli di attività e perseguire una migliore posizione di mercato. Per quanto riguarda i mercati di destinazione, rispetto alle imprese che esportano solo verso i paesi dell'UE, le esportazioni anche verso i paesi extra-UE sono associate a una probabilità più elevata di mostrare una elevata resilienza. Infine, l'influenza specifica del tipo di impresa sulla probabilità di mostrare un elevato orientamento al cambiamento e alla crescita durante la crisi sembra essere molto rilevante per le imprese appartenenti a gruppi multinazionali italiani e, in misura molto minore, per quelle appartenenti a gruppi domestici. Rispetto alle imprese indipendenti (cioè, non facenti parte di gruppi), la probabilità di mostrare una elevata resilienza durante la crisi da Covid-19 è rispettivamente del 43% e del 17% più alta. Al contrario, le imprese multinazionali controllate da stranieri non mostrano differenze statisticamente significative rispetto alle imprese indipendenti.

Il quadro che emerge dimostra come la struttura e le strategie delle multinazionali siano un elemento molto importante per analizzare il sistema dell'export italiano e valutarne la capacità di resilienza e ripresa nella crisi da Covid-19. In primo luogo, le multinazionali hanno assunto un ruolo sempre più significativo nei flussi di esportazione, dal momento che contribuiscono enormemente alle esportazioni manifatturiere italiane. Resta il tema di come equilibrare il peso delle multinazionali nel tessuto produttivo italiano, che sembra ormai destinato a crescere non solo nelle fasi espansive del ciclo economico, ma anche in quelle di contrazione. In un sistema caratterizzato dalla frammentazione produttiva, da dimensioni aziendali medie molto ridotte, dalla prevalenza di settori tradizionali o di media tecnologia, sono necessarie ulteriori analisi sui possibili sviluppi a medio e lungo termine di questo fenomeno. In particolare, il dibattito di politica economica ed industriale dovrà vertere su quali



misure favoriranno l'equilibrio tra l'integrazione delle imprese italiane in gruppi internazionali ed i rischi legati all'allontanamento dei centri decisionali aziendali nel caso delle multinazionali controllate da stranieri. L'analisi condotta ha riportato le tendenze che hanno interessato in questi anni il commercio internazionale e le CGV per poi considerare la possibile evoluzione. Un elemento chiave di cui tener conto per il futuro è l'incertezza e i rischi per il tessuto produttivo italiano ed europeo. Alla luce del probabile ruolo decisivo giocato dai fattori geopolitici, il ruolo dei policymaker è decisivo per indirizzare le scelte produttive delle imprese. Sarà la politica a dover indicare, in particolare, quali paesi e aree sono considerati affidabili nella CGV e in quali settori si deve diventare più autarchici. Si tratta di politiche che giocheranno un ruolo decisivo nel determinare *vincenti e perdenti*, ma il ruolo della politica è di prendere scelte difficili, soprattutto in un contesto geopolitico sempre più incerto come quello attuale.

## **6. Evidenze su Reshoring e Backshoring in Italia**

In questo paragrafo si riportano delle evidenze empiriche riguardo le scelte localizzative delle imprese italiane, riportate da Barbieri et al. (2023) sulla base di una survey di Confindustria su 762 imprese di cui una percentuale significativa, superiore al 90%, consiste in PMI. Circa la metà delle imprese interpellate appartengono ai settori dei macchinari e dei prodotti in metallo, che presentano anche una propensione all'export superiore alla media generale dei settori manifatturieri considerati. La distribuzione geografica del campione delle imprese rispondenti ha permesso di coprire l'intero territorio italiano sebbene non in maniera uniforme, poiché le prime quattro regioni per percentuali di risposta si concentrano in Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana.

Per quanto riguarda le modalità di produzione e approvvigionamento, l'84% delle imprese coinvolte ha mantenuto la produzione in Italia senza ricorrere all'offshoring. Solo il 16% ha considerato la possibilità di rilocalizzare fasi produttive precedentemente all'estero. La dipendenza dalle forniture estere è evidente, con quasi il 73% delle imprese che si approvvigionano all'estero per i materiali necessari alla produzione. La prospettiva di rilocalizzare i fornitori dall'estero (backshoring) delle forniture è una possibilità per circa il 16% delle imprese coinvolte, mostrando un potenziale aumento di quasi 5 volte rispetto al backshoring della produzione. Tuttavia, va notato che in alcuni casi la sostituzione di fornitori

esteri con quelli domestici potrebbe essere limitata a causa della scarsità di alcune materie prime in Italia.

Rispetto al totale delle imprese coinvolte, la percentuale di quelle che possiamo annoverare come un rientro in Italia delle attività produttive precedentemente spostate all'estero è bassa, pari al 16% (121 imprese su 762). Nel 2021, circa il 30% di queste imprese ha già modificato la strategia di localizzazione, mentre il 55% mantiene invariata la sua scelta. In particolare, il backshoring della produzione è stato scelto dal 16,5% delle imprese che avevano precedentemente adottato l'offshoring produttivo, mentre più del 12% ha programmato di riportare in Italia la produzione nel medio-lungo termine. Il 14% ha optato per un cambiamento di localizzazione rimanendo in un paese estero, scegliendo tra nearshoring o further offshoring. Nei prossimi quattro/cinque anni, il nearshoring è la scelta programmata da meno del 2% di coloro che hanno fatto offshoring produttivo.

Occorre rimarcare che il backshoring comporta considerevoli oneri per le imprese coinvolte, sia sotto forma di costi fissi irrimediabili, i cosiddetti *sunk cost*, sia attraverso la perdita di investimenti specifici. Questo aspetto sottolinea l'importanza di analizzare approfonditamente le imprese italiane che hanno optato per riportare, totalmente o parzialmente, la loro produzione in Italia. Tale analisi è di vitale importanza per comprendere le motivazioni alla base di questa scelta e, soprattutto, per formulare valutazioni significative sia da un punto di vista economico che in termini di implicazioni per le politiche economiche da adottare.

Il 40% delle imprese che hanno adottato il backshoring nella produzione manifatturiera ha sede in Lombardia, di queste il 75% sono PMI, mentre il restante 25% sono aziende di grandi dimensioni. Queste imprese sono prevalentemente attive nel settore dei prodotti in metallo (codice Ateco 25) e contribuiscono al 15% circa del totale. Un altro polo di backshoring, che coinvolge anche imprese di grandi dimensioni, è l'Emilia-Romagna. In questa regione, l'attività di backshoring è concentrata principalmente nei settori dei macchinari e apparecchiature (codice 28) e degli altri mezzi di trasporto (codice 30). Le piccole imprese che hanno affrontato i costi associati al ritorno della produzione in Italia sono prevalentemente situate in Campania (circa il 20% del totale) e sono concentrate principalmente nel settore del tessile-abbigliamento (codici 13 e 14). Anche in Liguria, le imprese di medie dimensioni attive nel settore alimentare (codice 10) hanno scelto la via del backshoring. In Puglia, le imprese di medie dimensioni operanti nel settore dei servizi di riparazione (codice 33) hanno optato per il backshoring. Allo stesso modo, imprese toscane di medie dimensioni, ma operanti nei settori

farmaceutico (codice 21) e nella fabbricazione di mobili (codice 31), hanno fatto la stessa scelta.

La valutazione delle imprese che hanno deciso di riportare in Italia le attività produttive precedentemente spostate all'estero è estremamente positiva<sup>31</sup>. Inoltre, è evidente che le sfide affrontate durante questo processo sono notevolmente minori rispetto ai vantaggi ottenuti tramite il backshoring manifatturiero. La motivazione primaria alla base di questa scelta può essere riassunta con la necessità di migliorare la qualità dei beni e dei servizi offerti, attraverso la riduzione dei tempi di consegna, una migliore prestazione in termini di qualità produttiva e una maggiore prontezza nel rispondere alle esigenze dei clienti. Nonostante siano state riscontrate alcune difficoltà durante il rientro, queste sono state valutate come notevolmente minori rispetto alla persistenza nell'utilizzo dell'offshoring.

Il questionario ha fornito preziose informazioni sull'uso di fornitori esteri da parte delle imprese coinvolte. Tra i 762 partecipanti, il 74,5% (568 imprese) ha dichiarato di aver acquistato forniture, in tutto o in parte, da imprese estere. Di questo gruppo, circa il 21% ha proceduto con il backshoring delle proprie forniture negli ultimi cinque anni. Inoltre, un significativo 11% delle 120 imprese che hanno riportato in Italia la loro fornitura ha scelto di riconfigurarla completamente a livello nazionale. Il backshoring delle forniture mostra una distribuzione meno concentrata rispetto a quello della produzione, coinvolgendo imprese di diverse dimensioni e posizionandosi in tutte le macroaree territoriali. Quasi tutti i settori manifatturieri hanno sperimentato questo ritorno ai fornitori domestici, escludendo due settori: mezzi di trasporto (codice Ateco 29 e 30), con meno del 5% delle imprese coinvolte, e macchinari e apparecchiature (codice 28, una su quattro). In particolare, il 50% delle imprese che hanno optato per il backshoring delle forniture è di dimensioni medie, mentre il 40% è costituito da imprese di piccole dimensioni. Le classi estreme (micro e grandi) hanno una presenza limitata. Il Nord-Ovest è la macroarea più coinvolta, con la Lombardia come regione con la maggiore presenza di imprese che attuano sia il backshoring della produzione che delle forniture. Il Nord-Est è la seconda macroarea coinvolta, seguita da vicino dalle regioni del Mezzogiorno, mentre il Centro presenta la minore presenza di imprese con backshoring delle forniture, con circa l'11% del totale.

Le ragioni che hanno spinto le imprese partecipanti a riportare in Italia le proprie catene di fornitura presentano aspetti estremamente positivi, suggerendo prospettive promettenti per un aumento futuro di questa tendenza. In particolare, la principale causa di questa decisione

---

<sup>31</sup> Ciò è dimostrato da punteggi significativamente superiori alla media.

risiede nella presenza di fornitori qualificati in Italia. Questo dato sottolinea che l'esperienza e la competenza italiane costituiscono ancora il principale valore aggiunto delle filiere locali. Altre ragioni menzionate includono tempi di consegna effettivi superiori alle aspettative, un aumento dei costi di fornitura dall'estero, costi logistici reali maggiori rispetto alle previsioni e la presenza di un lotto minimo di acquisto. Da notare, invece, che le motivazioni ambientali, come la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, occupano l'ultimo posto in questa classifica. Tuttavia, si prevede che queste ultime variabili diventeranno più rilevanti nel prossimo futuro, anche in considerazione delle pressioni esercitate dai governi di tutto il mondo verso una transizione ecologica e una crescente attenzione agli aspetti ambientali.

Un ulteriore riscontro della presenza di fornitori qualificati in Italia emerge dall'analisi della survey effettuata presso le imprese associate del Sistema Confindustria nel periodo compreso tra il 15 e il 24 marzo 2022. A tale indagine hanno risposto 1.980 imprese, con l'obiettivo di valutare i costi del conflitto Russia-Ucraina per il sistema produttivo italiano. Più della metà delle imprese partecipanti ha segnalato che, tra le strategie esplorate per affrontare le difficoltà derivanti dal conflitto in corso, rientra la ricerca di mercati alternativi per l'approvvigionamento di materie prime e/o semilavorati. I mercati alternativi presi in considerazione per l'approvvigionamento di materie prime e altri input produttivi risultano altamente concentrati: l'80% delle imprese seleziona 26 paesi su un totale di 156. L'Italia si posiziona come il principale punto di scelta (indicato dal 12,5% dei partecipanti), seguita da vicino dalla Cina (12,2%) e in modo più distante (con quasi 5 punti percentuali in meno) dalla Germania, terzo mercato di approvvigionamento selezionato. È rilevante sottolineare che l'indicazione dell'Italia come possibile mercato alternativo di approvvigionamento si riferisce principalmente ai semilavorati piuttosto che alle materie prime, considerando che per alcune di queste ultime il nostro Paese è quasi del tutto carente, il che mette in evidenza sia la robustezza del nostro sistema produttivo per quanto riguarda le catene di fornitura per i prodotti intermedi, sia la possibilità di assistere a un fenomeno di backshoring di fornitura.

Il concetto di reshoring sta guadagnando sempre più attenzione nella letteratura scientifica e nei dibattiti politici, con una risonanza amplificata dalla pandemia da Covid-19 e dal conflitto tra Russia e Ucraina. Questi eventi hanno messo in luce le fragilità delle catene globali di produzione e approvvigionamento, suscitando l'interesse non solo di accademici e istituzioni, ma anche di imprese e opinione pubblica. In un contesto caratterizzato da considerevole incertezza, il backshoring è stato identificato come una strategia per accrescere la resilienza della supply chain, riducendo la distanza tra l'approvvigionamento dei fattori produttivi, la produzione e la distribuzione.

In definitiva, i dati raccolti nella survey evidenziano che il 16,5% delle 121 imprese che avevano precedentemente spostato la produzione all'estero ha effettuato il backshoring produttivo (totale o parziale), e un ulteriore 12% di queste potrebbe adottare tale strategia in un orizzonte temporale medio-lungo (da tre a oltre cinque anni). Mentre la principale motivazione dell'offshoring della produzione è stata la riduzione dei costi del lavoro, il backshoring è stato guidato principalmente dalla necessità di abbreviare i tempi di consegna e migliorare la qualità dei servizi associati al prodotto. Il fenomeno del backshoring delle forniture si presenta come più diffuso e complesso: circa il 75% dei partecipanti ha acquistato forniture totalmente o parzialmente da imprese estere, e il 21% di esse ha implementato una strategia di backshoring totale o parziale. Questa strategia è stata adottata da imprese di varie dimensioni, aree geografiche e settori, spinta principalmente dalla presenza di fornitori qualificati in Italia. Tali dati indicano che il backshoring delle forniture è una strategia adottata e potenzialmente adottabile da imprese distribuite su tutto il territorio nazionale, operanti in diversi settori, rappresentando così un fenomeno con un ampio potenziale di crescita.

I risultati di questa indagine forniscono importanti indicazioni per i responsabili di politica economica, volte ad attirare investimenti e a potenziare la competitività delle imprese. In questo contesto, il fenomeno del backshoring emerge come un mezzo efficace per rafforzare sia la competitività delle aziende sia il tessuto economico locale. In tal senso, i policymaker possono adottare strategie incentrate sull'attrattività del territorio e sul miglioramento generale della competitività aziendale. Tali strategie possono beneficiare delle sinergie con le già esistenti politiche orientate al "Green New Deal", alla digitalizzazione e all'aggiornamento delle competenze. Nel contesto del "Green New Deal", la riduzione e la regionalizzazione delle catene del valore emergono come chiavi di volta per promuovere la sostenibilità ambientale. Questo approccio consente di ridurre le emissioni e di esercitare un maggiore controllo etico e sociale sulla produzione. Inoltre, l'abbreviazione delle catene del valore può facilitare l'adozione di modelli di produzione alternativi, come l'economia circolare, particolarmente adatta a contesti nazionali o regionali in cui è possibile armonizzare le normative e superare barriere politiche ed economiche con minori costi di transizione. Ciò contribuirebbe anche a ridurre la dipendenza dalle forniture estere, promuovendo l'utilizzo di materiali riciclati e sostenibili. La digitalizzazione si configura come un elemento essenziale per accrescere la competitività delle imprese e può facilitare sia il ritorno delle imprese che hanno precedentemente delocalizzato la produzione sia la creazione di fornitori locali competenti, in grado di offrire alternative competitive ai fornitori esteri. Infine, politiche orientate all'incremento delle competenze nel settore manifatturiero, digitale e manageriale

costituiscono un tassello essenziale. L'adattamento delle attività produttive tra paesi e l'adozione di modelli di business innovativi richiedono competenze gestionali e operative che spesso non sono immediatamente disponibili. Investire in programmi di formazione e sviluppo può contribuire a colmare questa lacuna, favorendo una transizione più agevole verso strategie di backshoring di successo.

Possibili analisi future vertono sulla localizzazione delle forniture, considerando fattori contingenti come i rischi legati alle tensioni geopolitiche, l'interesse sempre crescente per la sostenibilità ambientale e sociale, e l'impatto delle tecnologie digitali. Inoltre, occorre focalizzare l'analisi sul ruolo cruciale del capitale umano e delle competenze nelle decisioni di localizzazione delle imprese manifatturiere e dei servizi, soprattutto in un contesto in costante evoluzione. Con la diminuzione dei vantaggi legati ai bassi costi del lavoro e la crescente importanza della digitalizzazione nei processi produttivi, è fondamentale esaminare come le competenze e la gestione del capitale umano influiscano sulle scelte di localizzazione aziendale.

## **7. Il ruolo delle imprese estere in Emilia-Romagna**

Nell'analizzare il ruolo giocato dalle imprese estere nel contesto produttivo italiano, l'esperienza della regione Emilia-Romagna è estremamente interessante. Il rapporto di Ruocco et al. (2023) sottolinea un notevole interesse da parte delle imprese straniere ad investire nella regione dell'Emilia-Romagna, con investimenti superiori alla media nazionale e più specializzati<sup>32</sup>. Le multinazionali straniere presenti in Italia trovano prevalentemente collocazione nell'Unione Europea (oltre il 50% del totale). Il Nord America è il secondo maggior contributore con il 15,4% delle affiliate estere, il 21,5% degli addetti e il 21% del fatturato. Sebbene meno numerose (7,1% delle controllate estere), le multinazionali asiatiche giocano comunque un ruolo significativo, contribuendo con il 6,8% degli addetti e il 12% del fatturato a controllo estero.

Analizzando la provenienza degli investitori, gli Stati Uniti si confermano come il paese con il maggior numero di addetti a controllo estero in Italia, seguiti da Francia e Germania. Questa classifica presenta eccezioni, spesso legate alla vicinanza geografica, come la presenza

---

<sup>32</sup> La maggiore specializzazione è sia rispetto al resto del paese che all'interno della propria struttura produttiva.

più marcata di multinazionali francesi in Piemonte, Toscana e Veneto, e tedesche nella provincia di Bolzano.

Nel contesto dell'Emilia-Romagna, la situazione riflette il quadro nazionale, con multinazionali statunitensi al primo posto, seguite da quelle tedesche, di altri paesi europei e multinazionali cinesi. I settori principali in cui operano le multinazionali straniere nella regione sono 9, prevalentemente manifatturieri, generando oltre 5 miliardi di valore aggiunto e impiegando quasi 48 mila addetti. Queste imprese rappresentano il 51,6% del valore aggiunto, il 43,3% del fatturato e il 38,6% degli addetti delle imprese estere in Emilia-Romagna. A livello regionale, esse incidono per il 29,9% del valore aggiunto e il 20,2% degli addetti nei settori specifici.

Le principali filiere produttive radicate in Emilia-Romagna spaziano dalla meccanica all'automotive e al tabacco, dall'agroalimentare al packaging, dalla ceramica alla farmaceutica e biomedicale, fino al tessile e all'abbigliamento. Queste filiere sono saldamente ancorate nel contesto regionale e nazionale, soprattutto per quanto riguarda i fornitori strategici. Tuttavia, per i mercati di sbocco, l'attenzione è rivolta principalmente all'estero, con un focus particolare sui "capi filiera", ossia aziende più strutturate che guidano i processi di crescita dell'intero sistema produttivo. Il successo delle filiere deriva principalmente dalla capacità di generare innovazione e integrare ricerca, conoscenza dei mercati e competenze tecniche provenienti da ambiti diversi, come meccanica, elettronica, mecatronica e digitale. Questo vantaggio competitivo si basa sulla flessibilità produttiva, sull'elevato contenuto tecnologico e sulla diversificazione della gamma di prodotti, caratteristiche che differenziano positivamente il tessuto industriale regionale rispetto ai concorrenti. La qualità, l'adattabilità dell'offerta alle esigenze dei clienti, il know-how e la forte specializzazione costituiscono le peculiarità che rendono attraente il territorio agli investimenti esteri.

Identificare i segmenti della filiera che generano maggior valore aggiunto diventa di particolare interesse per i policy maker, poiché le imprese in questi settori beneficiano di un vantaggio competitivo che si riflette positivamente sull'intero territorio. Maggiore è il valore creato all'interno della filiera, maggiore sarà anche la remunerazione dei fattori di produzione coinvolti, contribuendo così alla crescita economica. Con queste informazioni, i policy maker possono indirizzare risorse e attrarre investimenti in settori innovativi e strategici, promuovendo il potenziale di crescita del territorio.

Risulta fondamentale, quindi, individuare i settori di maggiore redditività e analizzare la distribuzione delle imprese in Emilia-Romagna all'interno di tali settori. È altresì importante comprendere come le imprese straniere si comportino in confronto a quelle nazionali, verificando se, in settori analoghi, la generazione di valore sia simile e se entrambe le tipologie convergano verso settori ad alto valore aggiunto. Per effettuare questa valutazione, lo studio di Ruocco et al. (2023) utilizza la misura di downstreamness di Antras e Chor (2013) per determinare la posizione di ciascuna impresa nella catena del valore. La downstreamness può variare da 0, assegnato ai settori più a monte della catena del valore, a 1, tipico dei settori più prossimi alla vendita e al consumatore. Il contenuto di valore aggiunto di ogni impresa è calcolato come il rapporto tra valore aggiunto e ricavi operativi. L'analisi, condotta per imprese a capitale estero e nazionale, rivela la presenza di due curve convesse in entrambi i casi. Queste curve (si veda la Figura 6: La Generazione di valore lungo la filiera per le imprese dell'Emilia-Romagna, tratto da Ruocco et al. (2023).) indicano un maggiore contributo di valore nei settori estremi della downstreamness, ovvero nelle fasi iniziali e finali della catena del valore. Al contrario, si osserva un contributo più limitato nei settori centrali. Questi risultati suggeriscono che le fasi di produzione con il maggiore impatto sul valore sono quelle collocate all'inizio e alla fine della filiera, comprese le attività di servizi post-produzione.

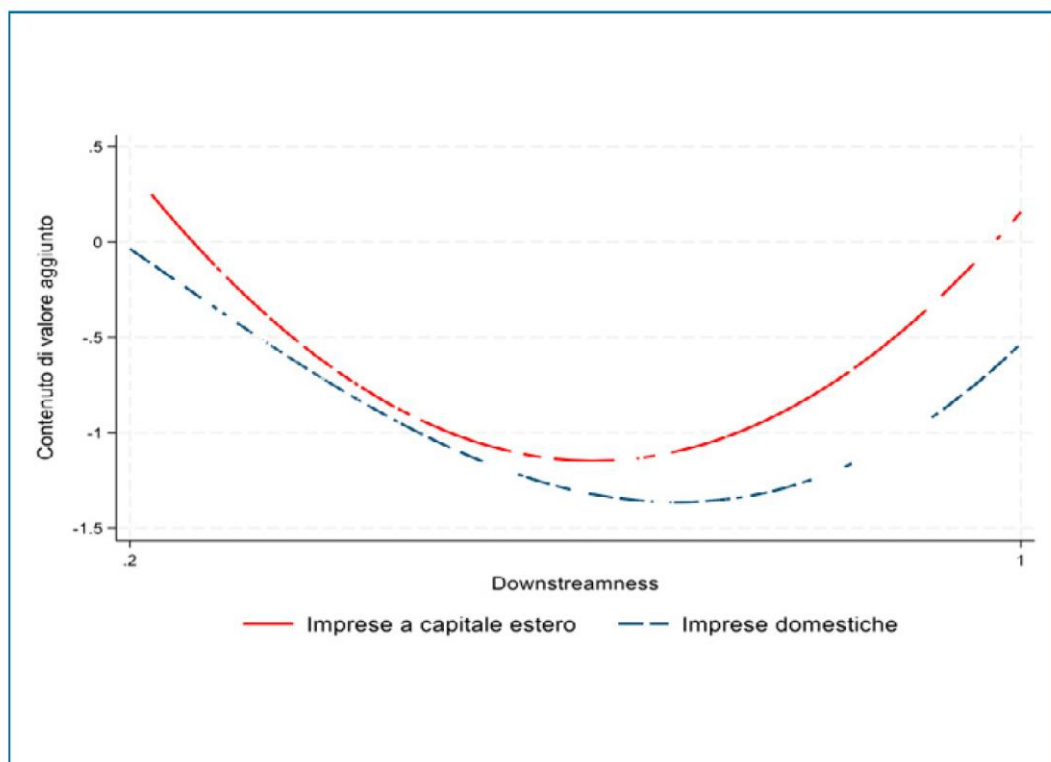


Figura 6: La Generazione di valore lungo la filiera per le imprese dell'Emilia-Romagna, tratto da Ruocco et al. (2023).



L'analisi delle curve evidenzia che le imprese a capitale estero manifestano un livello di valore aggiunto superiore in tutte le fasi della catena di valore. La differenza tra imprese a capitale estero ed imprese domestiche è particolarmente pronunciata nelle fasi prossime al mercato di sbocco finale. Pertanto, il vantaggio competitivo associato all'appartenenza a multinazionali è più evidente nelle fasi cruciali del ciclo produttivo, assumendo un ruolo strategico per lo sviluppo del territorio. Quali considerazioni possiamo trarre in termini di politiche regionali? L'Emilia-Romagna emerge come un territorio altamente specializzato, aperto agli scambi internazionali, con un mercato del lavoro dinamico, orientato all'innovazione e ricco di competenze e know-how. Questi elementi rendono la regione attrattiva per gli investimenti esteri. Le politiche regionali hanno svolto un ruolo fondamentale, concentrandosi sulla progettazione e lo sviluppo di un sistema regionale per la ricerca industriale e il trasferimento tecnologico con l'obiettivo di promuovere il trasferimento dei risultati di ricerca dal mondo accademico al tessuto produttivo, coinvolgendo università, centri di ricerca e imprese (Legge Regionale n.7/2002).

Nel corso degli anni, l'impegno della Regione nella promozione del territorio è continuato attraverso politiche orientate all'attrazione e al mantenimento di imprese multinazionali, sia italiane che estere. La Legge regionale n. 14/2014 "Promozione degli investimenti in Emilia-Romagna" rappresenta un esempio di questa strategia, dal momento che mira a sostenere investimenti strategici ad alto impatto occupazionale, focalizzati principalmente su attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale nelle filiere di specializzazione regionale. Queste iniziative hanno contribuito, tra le altre cose, a promuovere progetti volti alla formazione e a investimenti per la salvaguardia dell'ambiente.

Le imprese straniere finanziate rappresentano approssimativamente il 20% del totale e partecipano attivamente a programmi di investimento, con una forte concentrazione nei settori della filiera automobilistica, tra cui spiccano nomi come FEV Italia, Ducati, Lamborghini, Energica Motor Company e Goldoni - Keestrack, oltre al settore biomedicale con aziende quali Bellco, B.Braun e Intersurgical. Tutti questi progetti sono caratterizzati da un ampio utilizzo di tecnologie digitali abilitanti, tra cui l'Intelligenza Artificiale e il Big Data Processing, finalizzate a ottimizzare i processi industriali. Il percorso di sviluppo intrapreso ha visto nel 2015 la firma del primo Patto per il Lavoro, un accordo volto a promuovere una visione innovativa di crescita, basata sull'importanza di produrre più ricerca e sviluppare maggiori competenze nelle produzioni e nei servizi con l'obiettivo di creare lavoro di qualità, valorizzando le persone e le loro competenze. Questo Patto ha coinvolto attivamente le

istituzioni locali, le associazioni dei lavoratori e delle imprese, il mondo accademico e le università, contribuendo a posizionare la regione come un centro di eccellenza europeo nella ricerca, soprattutto nei settori chiave per lo sviluppo economico e sociale.

Per consolidare la sua posizione come “Data Valley”, nel 2019 è stata approvata la Legge n. 7/2019 “Investimenti in materia di Big Data, Intelligenza Artificiale, Meteorologia e Cambiamento climatico”, dando origine alla Fondazione Big Data and Artificial Intelligence for Human Development. L’obiettivo principale è stato quello di attirare talenti e investimenti nel campo delle nuove tecnologie, coinvolgendo attivamente università, centri di ricerca e imprese nazionali e internazionali per indirizzare le conoscenze verso la risoluzione dei grandi problemi contemporanei. I primi risultati si sono visti con la creazione del Big Data Technopole, un rinomato incubatore europeo che ospita istituzioni di rilievo come il Centro europeo per le previsioni meteorologiche a medio termine e la nuova Agenzia Nazionale Italiana Meteo, insieme a un supercomputer all’avanguardia chiamato Leonardo. Quest’ultimo è utilizzato in una vasta gamma di ricerche che spaziano dalla meteorologia alla climatologia, dalla salute alle scienze della terra e all’industria.

Più recentemente, con la Legge regionale n. 2/2023 “Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna” si mira ad attrarre e trattenere giovani talenti, mediante diverse misure che vanno da agevolazioni alle imprese che assumono giovani che rientrano dall’estero e/o interessati a lavorare o fare ricerca in Emilia-Romagna, a percorsi formativi personalizzati, percorsi di specializzazione e qualificazione attraverso una rete di master in strutture e scuole di alta formazione, pacchetti di servizi di welfare (nidi, scuole, alloggi, conciliazione dei tempi di vita e lavoro) per i giovani e le loro famiglie. La legge promuove il rafforzamento di accordi di collaborazione e partenariato con regioni e istituzioni europee, altri contesti internazionali extraeuropei, istituzioni e agenzie internazionali, relazioni che favoriscono la “contaminazione culturale”, fattore di competitività per i sistemi universitari e per le economie dei territori. Inoltre, si interviene sulla capacità del territorio di accogliere e offrire servizi specifici e dedicati ai nuovi arrivati. Tali misure diventano quanto mai fondamentali data l’importanza crescente assunta dal capitale umano come asset chiave per il potenziale di sviluppo dei sistemi economici, ma la cui disponibilità è condizionata da fenomeni demografici, migratori (brain drain) e di mismatch fra domanda e offerta di lavoro.

L'Emilia-Romagna rappresenta un esempio virtuoso in tema di attrazione di investimenti esteri con l'obiettivo di creare filiere produttive. Come già evidenziato in precedenza, le filiere rappresentano l'evoluzione dei distretti industriali, ovvero un modello di sviluppo che tiene insieme crescita economica, inclusione e coesione sociale. In tal senso, il PNRR dovrebbe essere utilizzato per innovare e mettere il tessuto produttivo italiano in condizioni di aumentare il suo livello di innovazione, anche attirando l'interesse di multinazionali estere. Tutto questo dovrà passare dalla creazione di un *ecosistema* regionale per ricerca e innovazione sul modello dell'Emilia-Romagna, in cui la spesa complessiva in ricerca e sviluppo si colloca al secondo posto, dopo il Piemonte, ma detiene il primato del numero di addetti alla ricerca. Le filiere sono centrali per la crescita ed il rilancio del nostro Paese, dal momento che generano un valore superiore alla semplice somma dei singoli soggetti che le compongono, riflettono la capacità di innovare nel tessuto produttivo e le scelte delle grandi multinazionali. In altri termini, le filiere racchiudono elementi di innovazione, valorizzazione del capitale umano, investimenti e opportunità per le piccole e medie imprese in Italia. Come evidenziato nel report sul Global Attractiveness Index di Ambrosetti del 2022, scommettere sulle filiere e sulle persone che le compongono significa anche investire in formazione e attrarre investimenti esteri.

In Italia le multinazionali a controllo estero sono centrali sia per gli investimenti in innovazione che per l'export nazionale. Costituiscono il 26,8% degli investimenti in Ricerca e Sviluppo sul totale di tutte le imprese nazionali e contribuiscono al 32,3% delle esportazioni nazionali di merci. In termini di valore aggiunto, le tre regioni in cui le imprese a controllo estero impattano maggiormente sono la Lombardia (26,4%), il Lazio (20,8%) e il Piemonte (18,3%). Dove, quindi, poter creare le filiere produttive? I dati ci indicano che le imprese estere sono presenti sul territorio nazionale con 52.050 unità locali, concentrate soprattutto nel Nord-ovest del Paese (46,5%), dove producono il 51,5% del valore aggiunto totale delle imprese estere residenti in Italia. Segue il Nord-est, con il 23,3% delle unità locali ed il 20,3% del valore aggiunto, il Centro (17,7% e 20,4%) e il Mezzogiorno (12,5% e 7,8%).

## **8. Conclusioni**

La globalizzazione ha rallentato negli ultimi anni principalmente a causa della fine della stabilità internazionale e fortissimi shock esterni quali la pandemia e le guerre che hanno

favorito il reshoring e il friend-shoring. Le imprese stanno cercando di accorciare le catene globali del valore, con l'obiettivo di renderle meno vulnerabili a shock esterni.

Il commercio internazionale è ostacolato dal ritorno del protezionismo, ma è impensabile tornare ad un sistema *autarchico*. È plausibile pensare, difatti, che si arriverà ad una globalizzazione in scala ridotta, con accordi ed alleanze locali il cui fondamento sarà la prevalenza della politica sull'economia e sui mercati. D'altra parte, in un contesto caratterizzato da forti rischi geopolitici, la sicurezza nazionale ha il sopravvento condizionando anche le scelte economico-finanziarie.

Sicuramente un mondo meno globalizzato è un mondo più instabile e con un livello di benessere inferiore, poiché contrassegnato da meno efficienza, innovazione e crescita. Diventa cruciale il ruolo dello Stato nell'assicurare che le alleanze internazionali consentano di attenuare tali rischi. Tutto ciò è particolarmente importante in Europa e in Italia. Oltre ai problemi strutturali che stanno presentando il conto (crisi demografica, dipendenza energetica ed elevato debito pubblico), l'instabilità geopolitica ed il ritardo in campi quali l'intelligenza artificiale mettono a rischio una ripresa robusta dell'economia europea. Il ritorno della politica industriale sembra pertanto imprescindibile, a fronte di quanto stanno facendo gli Stati Uniti con il più grande piano di reindustrializzazione dal dopoguerra (in cui oltre tre trilioni di dollari sono stati impegnati), e la Cina, che mantiene il primato su molte tecnologie che sono alla base della transizione green. L'Unione Europea rischia di essere *un vaso di terra cotta costretto a viaggiare in compagnia di molti vasi di ferro*, di manzoniana memoria. Tale rischio è stato evidenziato recentemente da Mario Draghi in qualità di advisor della Commissione e da Enrico Letta che, nel suo rapporto preparato per il Consiglio Europeo, si è soffermato particolarmente sulla necessità di creare un mercato finanziario unico per l'Europa. L'Unione Europea è stato un modello di successo riguardo l'integrazione economica e la pace. Nell'ultimo periodo, data la situazione geopolitica in cui viviamo, è necessario considerare la politica estera e la difesa come due priorità. Ciò non deve far abbassare lo sguardo sul primo obiettivo che deve essere perseguito, ovvero aumentare la produttività ed incentivare l'innovazione. In questo modo si avrebbero maggiori possibilità di far fronte al ritorno dell'inflazione, riducendo la dipendenza energetica e tecnologica dall'estero. Le prossime elezioni europee sono per l'appunto uno snodo fondamentale per capire in che direzione si muoverà l'Unione. Senza un cambio di passo, l'Unione Europea (e quindi anche l'Italia) rischia seriamente di essere condannata a una crescita economica asfittica che renderebbe il nostro modello sociale insostenibile.

## Bibliografia

- [1] Ascari, G., Bonomolo, P., Hoeberichts, M., & Trezzi, R. (2023). The Euro Area Great Inflation Surge, *De Nederlandsche Bank*.
- [2] Barbieri, P., Boffelli, A., Di Stefano, C., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M. & Pensa, C. (2023). “Processi di reshoring nella manifattura italiana”, *RIVISTA DI POLITICA ECONOMICA* 1 (2023): 79-114.
- [3] Barzotto, M., Corò, G. & Mariotti, I. (2017). Apertura internazionale e capitale territoriale: gli investimenti esteri come nuovo fattore di crescita dei distretti industriali, 65-75.
- [4] Bonadio, B., Huo, Z., Levchenko, A. A., & Pandalai-Nayar, N. (2021). Global supply chains in the pandemic. *Journal of International Economics*, 133, 103534.
- [5] Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194-1225.
- [6] Caldara, D., Conlisk, S., Iacoviello, M., & Penn, M. (2022). The effect of the war in Ukraine on global activity and inflation.
- [7] Centro Studi Confindustria (2022). Nota 4/23 – 09 settembre 2023.
- [8] Costa, S., Monducci, R. (2022). Multinational enterprises in Italian foreign trade: growth strategies and resilience to the Covid-19 crisis. *Economia Italiana*, (1), 21-48.
- [9] Giovannetti, G., e Guerrieri, P. (2022). La collocazione del sistema produttivo italiano nel contesto globale post covid. *Economia Italiana*, 5-20.
- [10] Giovannetti, G., Mancini, M., Marvasi, E., & Vannelli, G. (2020). Il ruolo delle catene globali del valore nella pandemia: effetti sulle imprese italiane. *Rivista di Politica Economica*, (2), 77-99.
- [11] Global Attractiveness Index (2022), disponibile su <https://www.ambrosetti.eu/en/global-attractiveness-index/>.
- [12] Javorcik, B., Kitzmueller, L., Schweiger, H., & Yıldırım, A. (2022). Economic Costs of Friend-Shoring. *The World Economy*.
- [13] Kossonou, K. D., & McMurtrey, M. (2021). Supply Chain Management and Offshoring in the US. *American Journal of Management*, 21(3), 62-70.

- [14] Maihold, G. (2022). A new geopolitics of supply chains: The rise of friend-shoring.
- [15] Oliver, K. (2023). The European Union and its trade partners, Fact Sheets on the European Union.
- [16] Reinsch, W.A., Benson, E., & Arasasingham, A. (2022). Securing semiconductor supply chains, available at [https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/220802\\_Reinsch\\_Semiconductors.pdf?VersionId=WMGKge29KFMOBw9Bkvwzkmj4mUtsr](https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/220802_Reinsch_Semiconductors.pdf?VersionId=WMGKge29KFMOBw9Bkvwzkmj4mUtsr).
- [17] Ruocco, A., A., Faramondi, A., Majocchi, A., Monducci, R., & Rungi, A., a cura di (2023). Le Imprese Estere in Italia: l'Emilia-Romagna”.
- [18] Sako, M. (2022). Global supply chain disruption and resilience. *Communications of the ACM*, 65(4), 18-21