

# DELOCALIZZAZIONE O RILOCALIZZAZIONE PERCHE'?

**ASPECT**  
Associazione per la  
Promozione della Cultura Tecnica

## **Il reshoring: la nuova frontiera per lo sviluppo best practices in Europa e in Italia**

**Paola Elia Morris**  
Executive Consultant in Foreign Direct Investment  
EU Senior Expert in FDI Attraction

**Bologna, 11 maggio 2015**

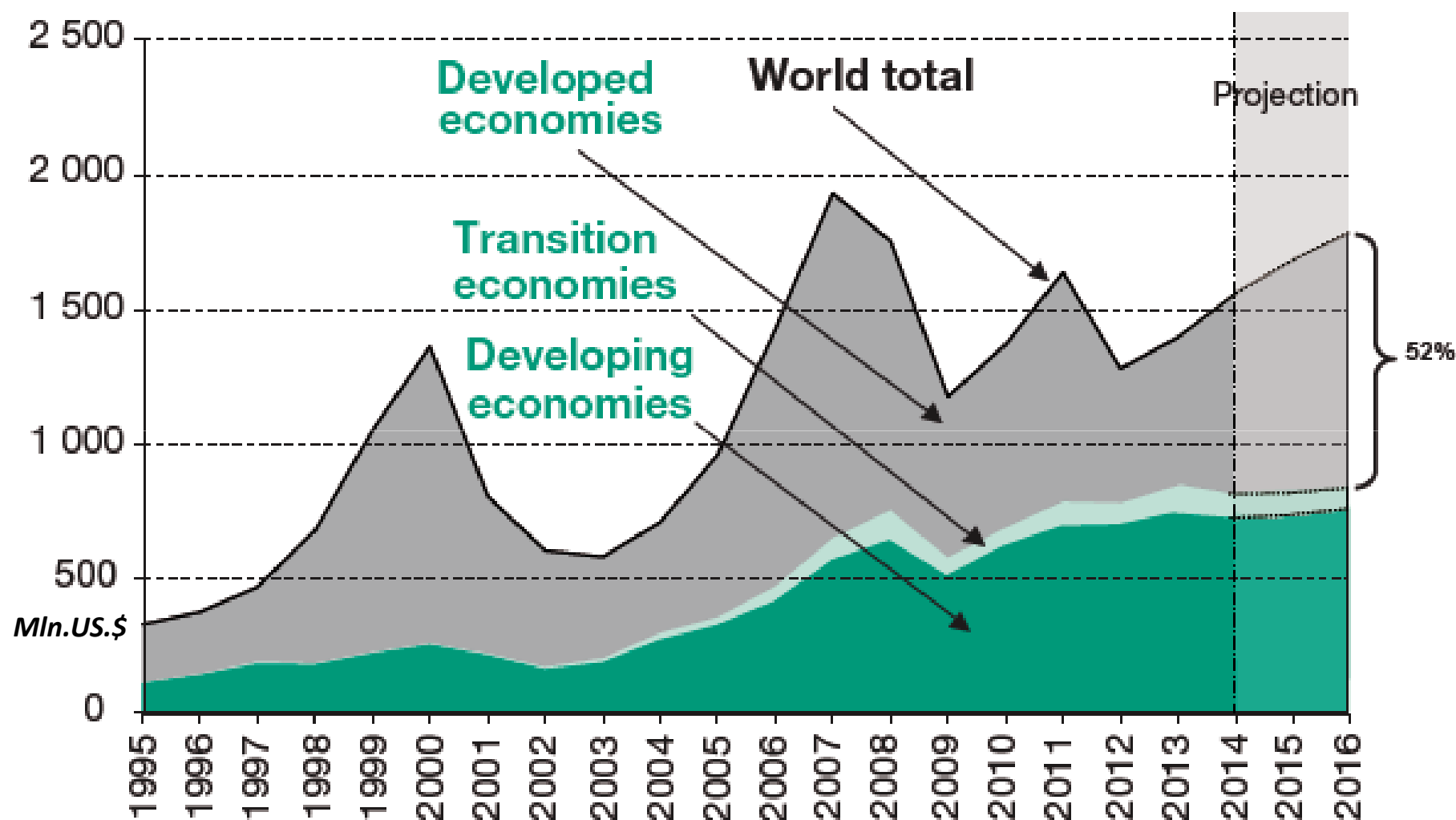
# Sommario

- **1 Delocalizzazione e rilocalizzazione: il contesto internazionale**
    - I flussi e la dinamica degli “investimenti esteri”
    - Le determinanti e le motivazioni
    - La competitività dei territori leva dell’attrazione
    - L’impatto sull’occupazione e il Valore Aggiunto
    - L’impatto dei progetti di investimento in entrata e l’ occupazione
  
  - **2 Rilocalizzazione – Reshoring: le motivazioni, gli obiettivi, le policy**
    - Un fenomeno “nuovo” e in crescita nei flussi di investimenti
    - Gli sviluppi negli Stati Uniti: le policy, i settori, l’occupazione, le motivazioni
    - Focus sull’Europa: Il Position Paper dell’UE
    - Le motivazioni del reshoring e il TLC
    - Best practices e un forte commitment politico: il Regno Unito
    - Best practices e un sistema strutturato di assistenza: la Francia
    - Best practices: il sostegno finanziario dell’Olanda
  
  - **3 Gli strumenti per favorire l’atterraggio di investimenti ad alto V.A:  
il Contratto di insediamento**
    - I riferimenti giuridici
    - Gli aspetti innovativi
    - Obiettivi, requisiti, beneficiari
    - I dettagli operativi
    - Un esempio di successo
-

# 1. Delocalizzazione e rilocalizzazione: Il contesto internazionale dei flussi di investimento



# Flussi int.li di Investimenti: 1.450 mil.US\$



Fonte: World Investment Report, 2014

# La dinamica degli investimenti esteri



- **Anni '90:** gli IDE crescono piu' rapidamente ed in maniera piu' estensiva del commercio internazionale
- **2000:** i flussi di investimenti raggiungono **1.300 miliardi US\$**
- **2001-02:** caduta drammatica a **651 mld.US\$**
- **2007:** esplosione dei flussi di investimenti (**1.700 mld.US\$**) con il **raddoppio dei flussi verso i Pvs**
- **2010:** **gli investimenti verso i Pvs** (incl. Bric) superano quelli verso i Paesi Ocse e raggiungono il 52% del totale
- **2013:** **gli investimenti in uscita dai Pvs** crescono fino alla quota record del 39% sul totale

# Le determinanti degli investimenti esteri

## Resource seeking

- \* Materie prime, minerali
- \* Lavoro a basso costo (prodotti intermedi o finali da riesportare: free trade or export processing zones)

## Market seeking

- \* Accrescere la presenza e il volume delle vendite sul mercato estero

**ATTRATTIVITA'**

**e**

**COMPETITIVITA'**

## Efficiency seeking

- \*\* Specializzazione di ogni filiale in una fase del processo produttivo (o in un particolare bene)
- \*\* Utilizzo dei vantaggi comparati di ogni location
- \*\* Divisione int.le del lavoro all'interno dell'impresa: rete di imprese

## Strategic asset seeking

- \*\* Accesso a nuove tecnologie, know how, risorse umane competenti, capacità di innovazione e R&S

# Le motivazioni degli investitori

Nel 2013, la 1° motivazione dei flussi di investimenti è stata il mercato di destinazione dei prodotti (*market seeking*) che ha guidato il 45,4% dei progetti, mentre 1/3 dei flussi si sono indirizzati verso mercati di prossimità a quelli finali

## Le altre motivazioni chiave

- **regulations - business climate**
- **disponibilità di risorse umane ad elevate competenze**
- **Cluster industriali**
- **Infrastrutture e logistica**

### Locations motives by in

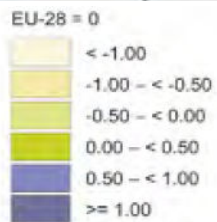
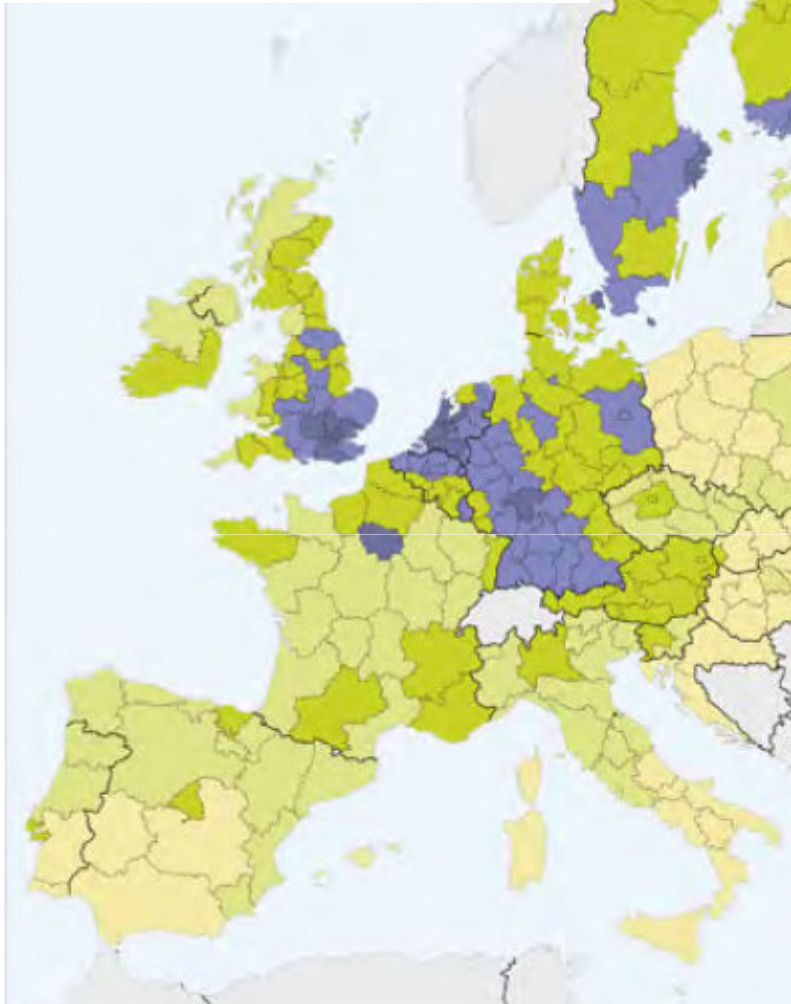
Motive projects	Projects	% of
Domestic market growth potential	840	45.4%
Proximity to markets or customers	611	33%
Regulations/business climate	380	20.6%
Skilled workforce availability	328	17.7%
Infrastructure and logistics	158	8.5%
Industry cluster/critical mass	119	6.4%
Attractiveness/quality of life	89	4.8%
IPA or government support	75	4%
Technology or innovation	57	3.1%
Lower costs	47	2.5%
Other motive	194	10.5%

# Territori competitivi: Le determinanti

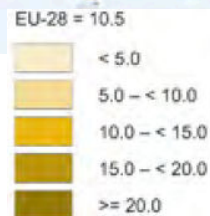
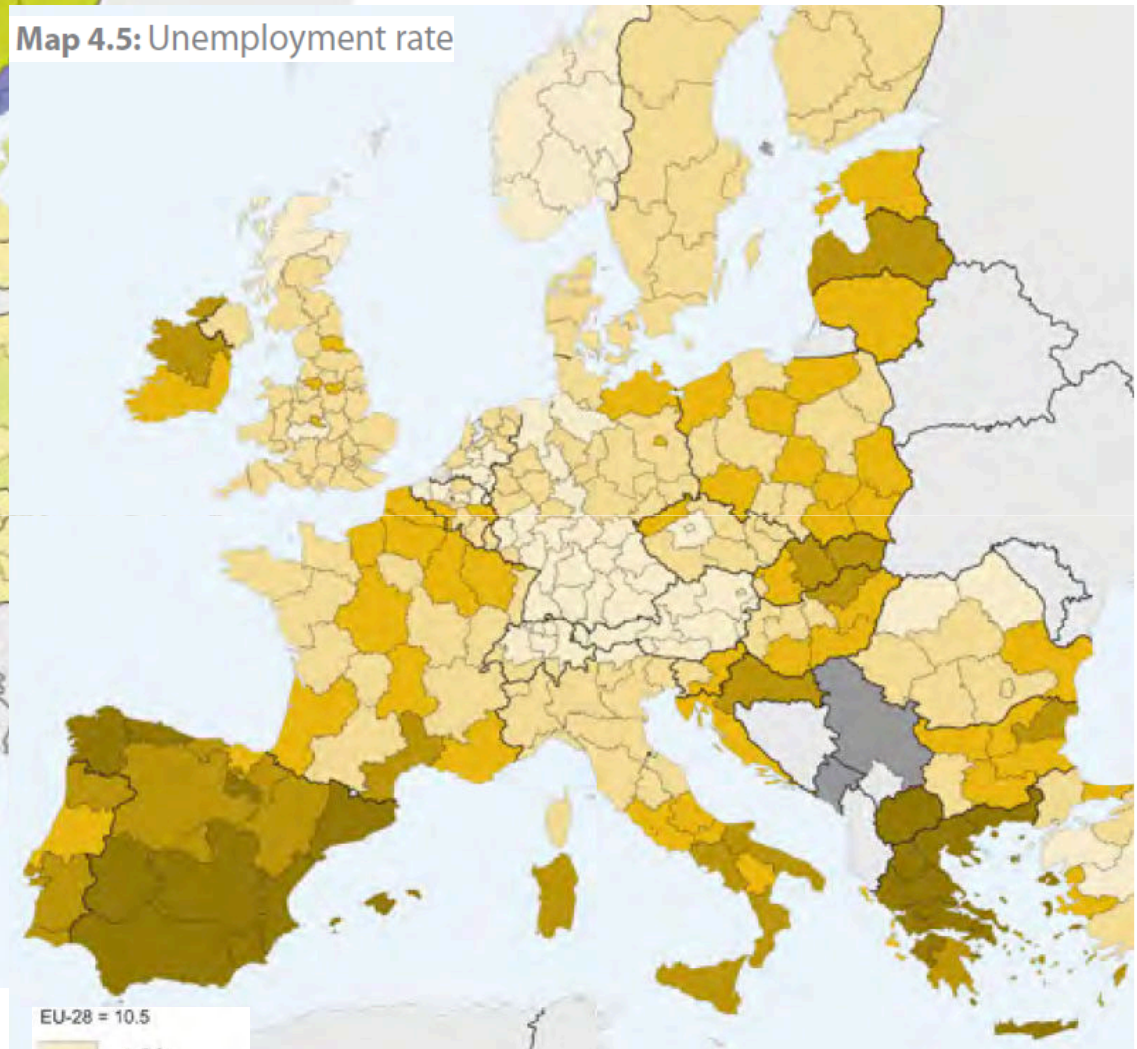
<b>Regional competitiveness index (RCI)</b>	
<b>I. Basic sub-index</b>	
i) Institutions	
ii) Macroeconomic stability	
iii) Infrastructure	
iv) Health	
v) Basic education	
<b>II. Efficiency sub-index</b>	
vi) Higher education	
vii) Labour market efficiency	
viii) Market size	
<b>III. Innovation sub-index</b>	
ix) Technological readiness	
x) Business sophistication	
xi) Innovation	<i>Fonte: European Competitiveness Yearbook, 2013</i>

# I territori piu' competitivi in Europa ... e quelli con più posti di lavoro

Map 15.1: Regional competitiveness index



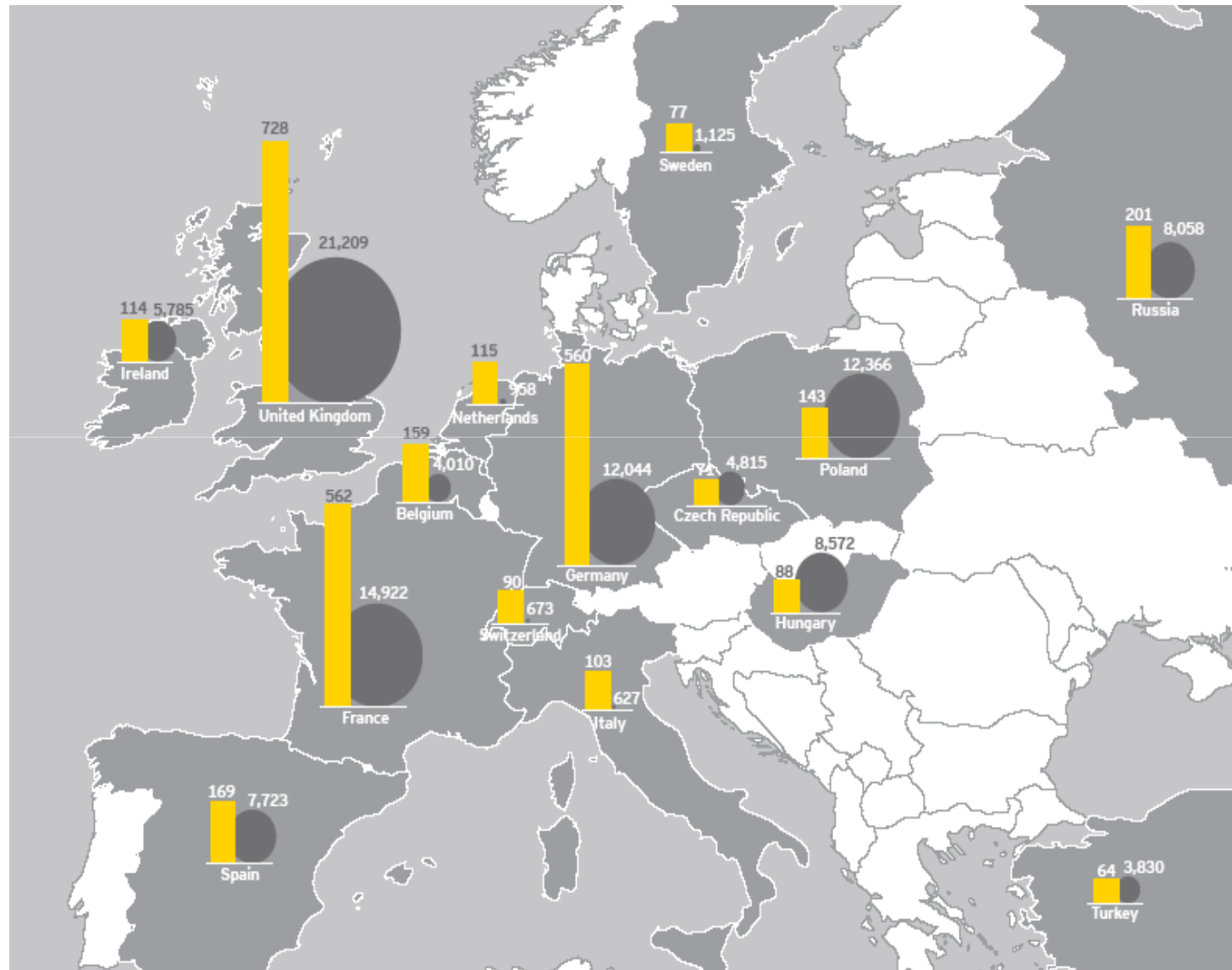
Map 4.5: Unemployment rate



Fonte: European Competitiveness Yearbook, 2013

# Il binomio competitività – attrattività: nuovi investimenti in entrata e occupazione in Eu

■ N progetti  
● N occupati



Fonte: E&Y  
Investment  
Monitor, 2011

## 2. La rilocalizzazione – Il reshoring: Le motivazioni, gli obiettivi, le policy





## New government efforts to prevent divestment and promote reshoring

A recent phenomenon is the effort by governments to prevent divestments by foreign investors. Affected by economic crises and persistently high domestic unemployment, some countries have introduced new approval requirements for relocations and lay-offs. In addition, some home countries have started to promote reshoring of overseas investment by their TNCs.

# Un fenomeno nuovo nei flussi di investimenti

**Reshoring: il ritorno parziale o totale di produzioni delocalizzate in Paesi low cost vs. i Paesi di origine per servire la domanda locale, regionale, globale**

**1950: 40% produzione manifatturiera nel mondo in USA**

**2012: 45% produzione manifatturiera mondiale in Cina, 18% in India**



- **Costo del lavoro:**  
(Cina) + 10% l'anno (2000-05); + 19% (2005-10)  
+13% l'anno dei salari minimi fino al 2015 (obiettivo Governo)
- **Costo trasporti:** +3 volte costi petrolio dal 2010
- **Controlli qualità, impatto ambientale, tutela consumatori**
- **Impulso forte all'innovazione e RSI nel manufacturing**
- **Esigenza di competenze e problem solving**
- **Crescita consapevolezza consumatori sul "made in"**
- **Problemi IPR**
- **Cambiamenti tecnologici** richiedono minor impiego di manodopera
- **Esigenza delle imprese di avvicinare le GVC e le funzioni chiave**
- **Attenzione dei Governi Pvs per le imprese estere decrescente**

# Il Reshoring: un fenomeno in crescita

- **Il reshoring come opportunità per il rilancio del manifatturiero**  
e la ricostituzione di un tessuto industriale indebolito
- **Un fenomeno in crescita costante dal 2010 ad oggi**
- **I 2/3 delle imprese** “riportano a casa” gli impianti produttivi dalla Cina (meccanica, elettronica, fashion) *(Fonte Euripes)*
- **L'UE** ha individuato nel reshoring uno strumento per accelerare la reindustrializzazione dell'Europa (2020: 20%) *(Fonte EPRS)*
- **Alcuni Paesi adottano politiche attive per favorire il reshoring:**  
Stati Uniti, UK, Francia - **Tra le misure adottate:**
  - *semplificazione legislativa*
  - *flessibilità del mercato del lavoro*
  - *diminuzione tassazione su lavoratori ed imprese*
  - *energia a costi bassi e per un lungo periodo di tempo*
  - *accompagnamento delle imprese nei processi di location**(Fonte: Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring: Rielaborazione e integrazioni)*

# Gli sviluppi negli Stati Uniti e le policy attive

**Dal 2011: 300 casi di reshoring**

Si è fermata l'emorragia di posti di lavoro dovuta anche all' offshoring

**Nel 2014: 60.000 nuovi posti di lavoro creati da investimenti in entrata**

**I settori principali:** elettronica, attività elettrica, trasporti, abbigliamento ( 50%)

**Una politica di accompagnamento e aiuti a livello nazionale e federale.**

**80 mil. US\$ con 1.800 programmi dedicati:  
Tax exemption 20%  
< costi energia**





# Il reshoring negli USA: aziende, settori, occupazione

Reshoring by Country From			Jobs/ Facility
Country	Jobs	Companies	
China	14273	194	74
Mexico	5363	27	199
India	1975	7	282
Japan	1920	8	240
Canada	1431	10	143
Brazil	870	1	870
Spain	450	1	450
Taiwan	150	9	17
Hungary	70	3	23
Italy	2	6	0

Industry	Reshoring	
	Jobs	Companies
Transportation Equipment	13823	33
Electrical Equipment, Appliances, Components	9240	58
Computer/Electronic Products	3483	25
Machinery	2860	20
Apparel/Textiles	2154	46
Fabricated Metal Products	1721	39
Food	1628	10
Wood Products	1028	18
Medical Equipment	738	17
Hobbies	723	29
Construction	577	4
Plastic/Rubber Products	470	16
Castings	57	8
Non-Metallic Mineral Products	12	1
Primary Metal Products	0	5
Chemicals	0	1
Other	1016	30

Manufacturing Jobs/Year 2014			
	2003	2014	% Change
New Offshoring	~150,000*	30,000- 50,000*	-70%
New Reshoring & FDI	12,000*	60,000**	+400%
Net Jobs Gained	~-140,000	~+10,000	N/A

\* Estimated. \*\* Calculated - Reshoring Library through Dec. 31, 2014

Fonte: 2014 Data Summary (periodo 1997\_2014)

Paola Elia Morris © Reshoring\_Bologna\_11\_05\_2015

# Quali motivazioni?



## Positive Reasons to Reshore

**AT Kearney: "We have a growing database of 700+ reshoring cases across all industries"**

**Boston Consulting Group: "Made in America, Again!"**

Positive Reasons to Reshore	# Cases
Skilled workforce	87
Image/brand	80
Government incentives	79
Automation/Technology/3D printing	57
U.S. energy prices	49
Re-design	41
Higher productivity	36
R&D	35
Lean	27
Eco-system synergies	22
Infrastructure	20
Customer responsiveness	14
Lower real-estate/construction	8
Labor concessions	7

The top three factors for repatriating manufacturing based on our survey results were:



Initiative 4.

1. Proximity to key markets (85%)
2. Supply chain optimisation/transport costs (85%)
3. Erosion of cost arbitrage (50%)

The first two factors were of equal importance and are closely linked. Companies want to avoid long lead times and uncertainty due to potential supply-chain mismanagement or other unpredictable events undermining the timely delivery and quality of the shipped product. Setting production closer to the end-market helps reduce lead times, save on transport costs and allows producers to have greater control over the entire process.

### Considerations for re-shoring

- Increase in labour costs in emerging economies
- Transportation costs
- Lead times
- Currency appreciation in emerging economies
- Higher productivity in western markets
- Decreasing energy costs in western markets
- Intellectual property and patent protection
- Brand image
- Technological advancements, including robotics

# Focus sull'Europa – UE a 28 Paesi

## 2000-2013:

- riduzione del V.A. generato dalla manifattura da 18,5% a 15,1%
- una perdita di quasi 10 milioni di posti di lavoro

La manifattura è componente fondamentale per lo sviluppo:  
74,7% dell'export, 63,8% della R&S, 60% di crescita della produttività

***PWC: i 2/3 delle società non finance possono riportare attività in UE***

### **Le motivazioni:**

- riduzione del delta del costo del lavoro
- rafforzare le supply chains x rispondere ai cambiamenti richiesti dai mkt
- Brand's image
- riduzione dei costi totali

### **Un'inversione di tendenza?**

***Property specialists e società di consulenza internazionale (Colliers, PWC, AT Kearney, BCG...) stimano che negli ultimi 5 anni il 25% delle imprese "delocalizzate" ha avviato un'attività di reshoring in Europa***

# La posizione ufficiale dell'UE: sostenere le iniziative di reshoring

## EU actions

Though there appear to be few mentions of reshoring, the October 2012 and January 2014 Communications from the European Commission (['A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery'](#) and ['For a European Industrial Renaissance'](#) respectively) seek to reverse manufacturing's declining share of GDP, increasing it from 15% to above 20% after 2020 – where it was 15 years ago. The proactive industrial policy outlined could raise competitiveness, which would aid reshoring.

The Regional Development Committee, in its [opinion](#) on a report by the Industry Committee on reindustrialising Europe to promote competitiveness and sustainability subsequently adopted by the EP on [15 January 2014](#), supported "re-shoring initiatives seeking the re-entry of production and services from third countries", specifically in the context of Europe's traditional industrial heartlands.

The resolution noted that each industrial job creates about two other additional jobs in supply and service sectors, and provides employment for 34 million (one in four jobs).

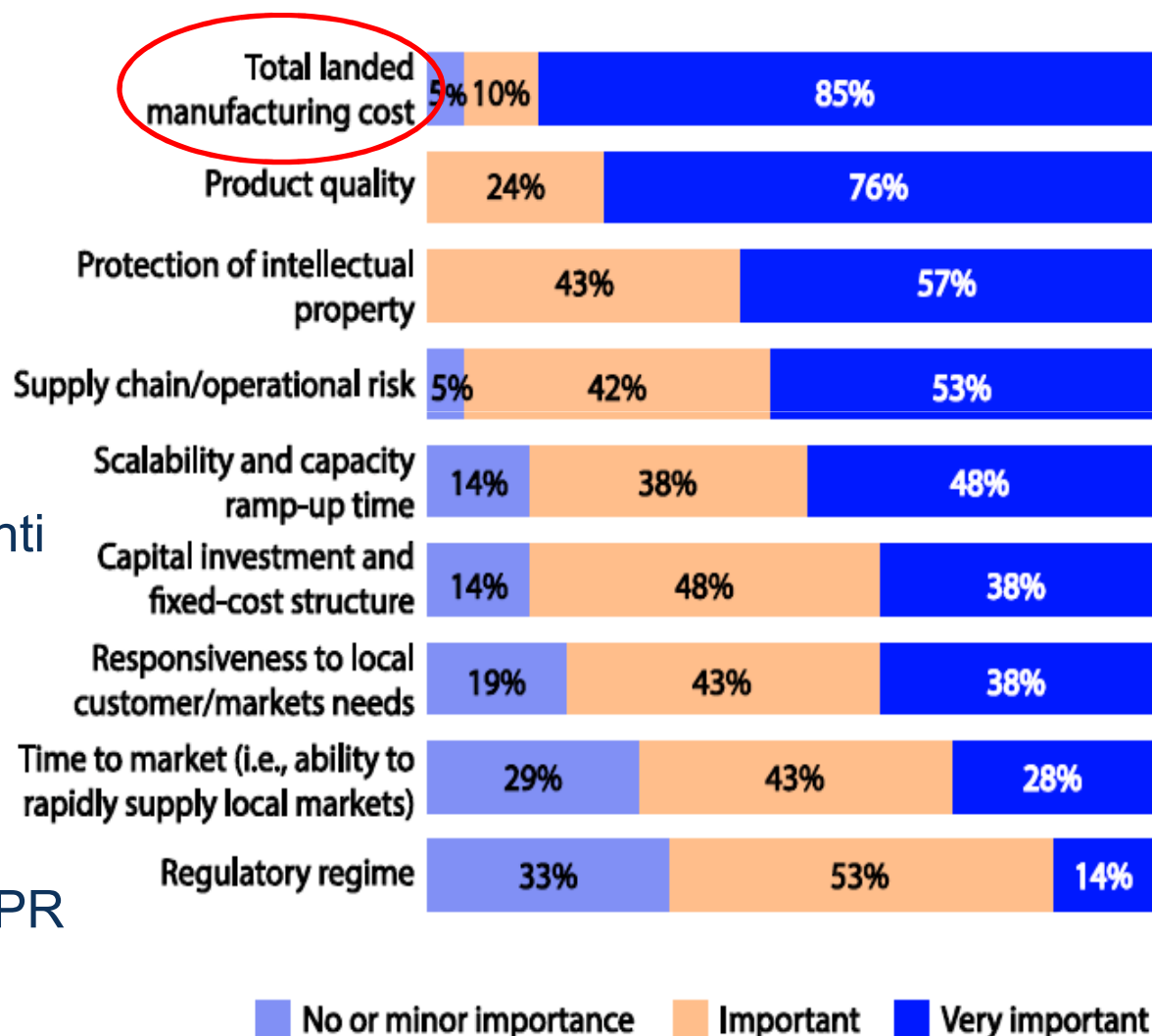
## Il Total Landed Cost

è una misura chiave nelle decisioni strategiche di localizzazione

È un set di costi che comprende:

- Materie prime e componenti
- I manufacturing costs (fissi e variabili)
- Trasporti e logistica
- Tasse e imposte
- Il costo per sviluppare innovazione e proteggere IPR

### Manufacturing sourcing strategy decision driver



# Motivazioni della rilocalizzazione in Europa

Fattore	Motivazione	# imprese
Costi	Costi logistici	95
	Riduzione gap costo del lavoro	70
	Riduzione gap costo totale	54
	Dazi su re-importazione	3
Logistica (no costi)	Delivery time	78
	Quantità minima acquistabile	13
Effetti della crisi globale	Impatto della crisi globale	26
	Pressioni sindacali su casamadre	9
	Scarso utilizzo capacità produttiva domestica	8
	Scarsi risultati economico-finanziari	5
Elementi relativi al paese di origine	Effetto made in positivo	87
	Sussidi alla rilocalizzazione	28
Elementi interni all'azienda ed imprenditoriali	Riorganizzazione globale del network	43
	Difficoltà di controllo unità delocalizzare	32
	Focalizzazione su strategie di innovazione	20
	Necessità di maggiore flessibilità organizzativa	17
	Aspetti emozionali (nelle aziende familiari)	8
Marketing e vendite	Miglioramento del servizio al cliente	53
	Prossimità ai consumatori	36

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

# Il Regno Unito – THE Reshore Nation



Tra i Paesi leader in Europa per Attrarre investimenti e Reshoring:

***“There is a chance for Britain to become THE Reshore Nation”***

*Cameron al World Economic Forum (Davos), 01/2014*

## Obiettivi

- + 200.000 posti di lavoro nel prossimo decennio x reshoring
- nei settori: Tessile, equipment elettronici, machinery
- + 0,4/0,8% PIL con un incremento da £. 6 a 12 miliardi

## I successi

1/6 delle 300 imprese associate all'EEF (associazione imprese manifatturiere) hanno riportato attività produttive in UK (3 anni)

## Gli strumenti: UKTI, Reshore UK, MAS

- semplificazione legislativa
- flessibilità del mercato del lavoro
- riduzione tassazione su lavoratori ed imprese
- legislazione per esentare i dividendi esteri delle imprese residenti da local taxes
- energia tradizionale e rinnovabile low cost e per un lungo tempo

# Best practices: Un forte commitment politico e un supporto one-to-one



## Nel mondo

UK Trade Investment è il Dipartimento governativo che assiste le imprese UK in 96 Paesi, le estere nei processi investimento in UK e le britanniche per il reshoring

## Nel Regno Unito

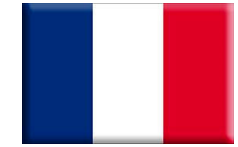
nasce **Restore UK** “Government advisory service for a welcoming economy”

- Sostegno alle imprese con il **MAS (Manufacturing Advisory Service)**
- Supporto per massimizzare il rapporto con le **supply chains locali**
- Team di Business Growth Managers esperti in settori “verticali”
- **Consulenza manageriale e strategica** per strategie di lungo termine
- Supporto per l’approdo sui mercati
- Consulenza **su incentivi e agevolazioni**

[www.ukti.gov.uk/investintheuk](http://www.ukti.gov.uk/investintheuk)



# Francia: una lunga tradizione nell'assistenza attiva agli investitori



## Obiettivi ( Min. du Redressement productif )

- + 1.000.000 posti di lavoro nel prossimo decennio x reshoring
- riorientare la competitività del Paese (analisi dedicata)
- rilanciare in “made in”

## Tra i best performer nell'attrazione di investimenti anche grazie a:

- La miglior detrazione fiscale in Europa per **ricerca e innovazione**
- Riduzione del 15% dell'imposta sul reddito delle imprese
- **Regime fiscale** attraente per società finanziarie ed HQ
- Esenzioni per i dividendi ricevuti dalle consociate
- Deduzione dell'interesse sui costi di acquisizione di consociate o asset
- Una pluralità capillare di Agenzie di promozione e sviluppo a livello regionale, communauté, metropolitano, collegate all'AFII (Datar, 1961)

# Francia: strumenti coordinati di mktg, accompagnamento, sostegno



Gli strumenti: AFII, PIPAME, sw Colbert 2.0, “Debout la France”

- AFII rende disponibile il sw Colbert 2.0 per l'**autovalutazione** dell'impresa
- Colbert 2.0 aiuta le imprese a rispondere a 50 quesiti per esprimere un “**parere**” sul loro potenziale di rilocalizzazione
- Il sw fornisce un “**piano d'azione**”, gli strumenti di sostegno finanziario, un contatto con il governo locale e altri reshored
- un «**Fond de revitalisation**» per favorire la relocation in aree industriali dismesse: aiuti specifici x reindustrializzazione - AIRI
- programma d'accompagnamento strategico per i **settori** Automotive, Meccanico, Aerospaziale
- **Brand** «Origine France Garantie»
- **PAT** sostegno orizzontale in funzione dell'occupazione creata

[www.invest-in-france.org](http://www.invest-in-france.org)



# Olanda: una politica attiva

## Il posizionamento competitivo

- Un domestic delivery time ridotto
- Risorse umane molto qualificate
- Le politiche di automazione che riducono il peso del costo del lavoro sul prodotto finale

## Le policy: Il Governo punta su aiuti finanziari e assistenza

**NFIA** (Netherlands Foreign Investment Agency) è il braccio operativo per assistere le imprese nell'individuare una location e le agevolazioni

**2014-25: 600 mln.€ (Min. Affari Sociali per supporto a reshoring)**

**I fondi sono parte dei sussidi di disoccupazione e prepensionamenti a dimostrazione dell'impronta di inclusione sociale della strategia olandese**

**I casi: 187 progetti per 6,300 posti di lavoro**

rientri da Est Europa, Cina, Turchia



# IPA e IDA dedicate ad attrarre, fare retention, after care, reshoring di investimenti



### **3. Gli strumenti per favorire nuovi investimenti ad alto VA sul territorio: il Contratto di Innesdramento**



# Regione Piemonte - Contratto di Insediamiento

## Mis.INT2 L.R. 34/2004

### Mis. II.5 Piano Straordinario per l'Occupazione

- La misura INT2 “**Contratto di Insediamiento**”: strumento a supporto dell’**Internazionalizzazione**, sul Programma pluriennale per le attività produttive 2006/2008, ex art.6 L.R. 34/2004
- E’ dedicato **all’attrazione di investimenti** e nella prima fase è gestito da Ceipiemonte (Ente strumentale L.R.13/2006), in qualità di soggetto attuatore su affidamento della Regione
- Viene inserito nel **Piano Straordinario per l’Occupazione**, con alcune modifiche che lo rendono piu’ ambizioso in termini occupazionali, facilitano il **reinvestimento da parte delle imprese estere già presenti**, lo collegano alla Mis. III.3 per la semplificazione procedurale

# Il Contratto di Insediamiento: gli aspetti innovativi

- **CONCERTAZIONE:** un elevato grado di condivisione tra gli attori istituzionali, pubblici e privati, crea le migliori condizioni per l'investimento, per la garanzia sui tempi, PER IL RADICAMENTO dell'investimento
- **NEGOZIAZIONE:** il rapporto negoziale con l'investitore permette di incidere positivamente sui contenuti dell'investimento e di modificarne/ampliarne gli effetti, potenziando le ricadute e valorizzando le peculiarità dei territori (occupazione, vocazioni produttive, incidenza sulle aree e sui sistemi produttivi)
- **INTERVENTO DIRETTO E PERSONALIZZATO:** indirizzare l'intervento pubblico su progetti selezionati, capaci di incidere sulla riqualificazione economica di piccoli distretti territoriali permette di OTTIMIZZARE L'UTILIZZO delle risorse pubbliche
- **LA MODALITA' CONTRATTUALE:** permette di instaurare un rapporto chiaro e vincolante con l'investitore, riducendo il rischio di volatilità dell'investimento, garantendo l'investitore e OTTENENDO GARANZIE di medio termine
- **LA SEMPLIFICAZIONE BUROCRATICA:** con il collegato Mis. III.3 Legge obbiettivo, si attiva una modalità innovativa, semplice ed efficace, per il controllo dei tempi sia sul processo decisionale dell'investitore sia sull'esecuzione

# Contratto di Insediamiento: obiettivi e i requisiti

## Obiettivi:

- **favorire l'atterraggio** e lo sviluppo di investimenti esteri/esterni o locali **che avevano delocalizzato** sia con la leva finanziaria che con la leva della semplificazione
- **creare sinergie** con il tessuto locale produttivo e dei servizi, pubblico e privato, della formazione e della ricerca
- **accrescere le opportunità** per le risorse umane e concorrere allo sviluppo di esternalità positive, **accrescere l'occupazione**

## Vincoli contrattuali

- Durata massima investimenti: 48 mesi
- Importo minimo investimenti: 3.000.000 Euro
- Durata minima di permanenza investimento: 10 anni

# I beneficiari: pubblici e privati Mis. INT2

- ❑ **Imprese non ancora attive sul territorio regionale**
  - a partecipazione o controllo estero
  - **italiane che hanno delocalizzato la produzione all'estero**
  - italiane non attive in ambito regionale

che intendano realizzare:

- nuovi impianti produttivi o di servizi, HQ, riconvertire/riattivare
  - centri di R&S, di progettazione, laboratori per progetti di ricerca
- ❑ **Università e organismi di ricerca, PST e Poli di Innovazione**

# I dettagli operativi del Bando

## INIZIATIVE AMMISSIBILI

- realizzazione di nuovi impianti di produzione di beni o servizi, che generino un'occupazione minima di 50 addetti
- realizzazione di nuovi centri direzionali e centri di Ricerca, che generino un'occupazione minima di 30 addetti (20 per le PMI)

## SETTORI AMMISSIBILI

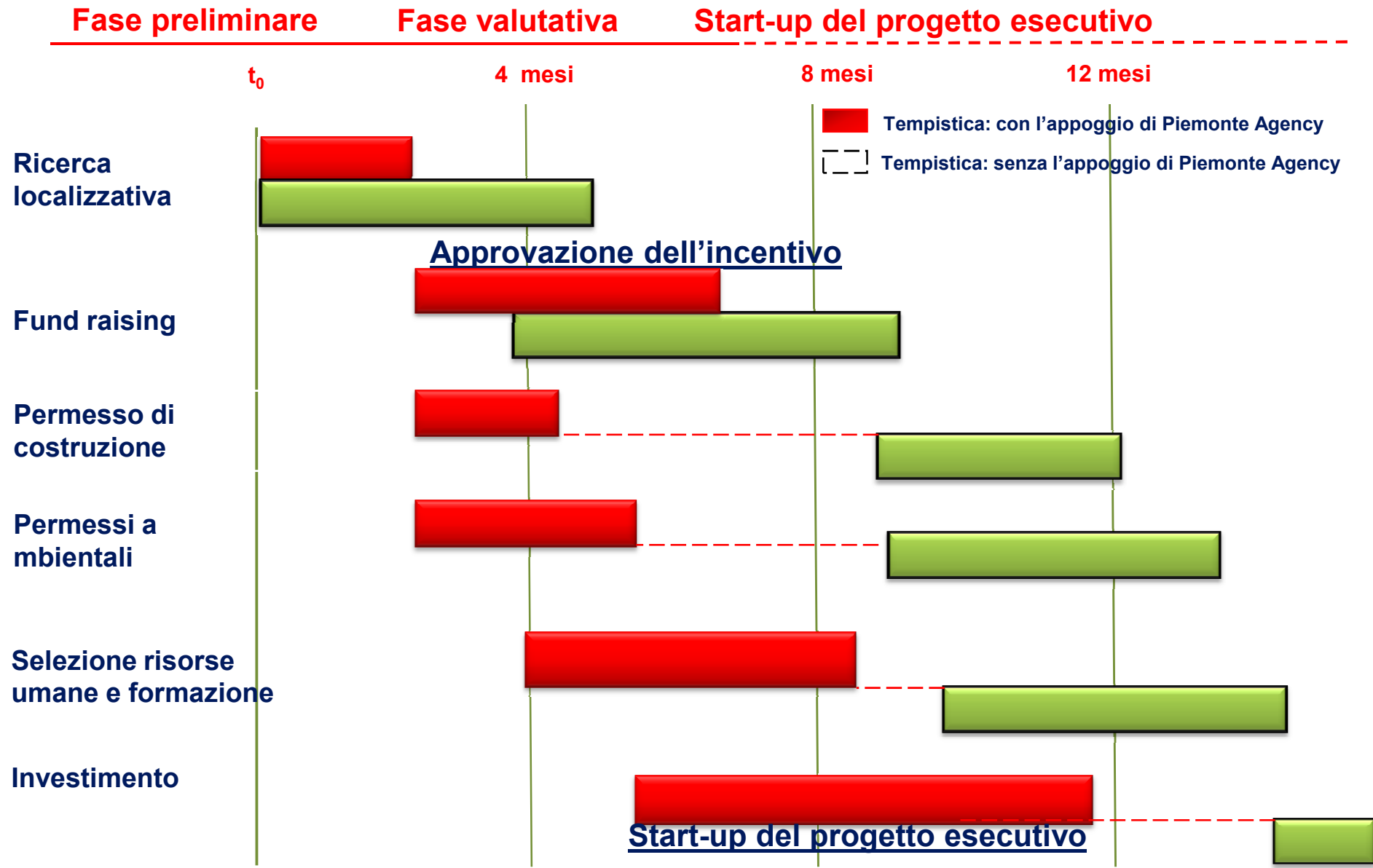
- produzione di beni e servizi alla produzione, con le limitazioni previste dalla Disciplina comunitaria

## COSTI AGEVOLABILI

- Per l'investimento fisso (tutte le imprese) Disciplina UE  
Immobilizzazioni, progettazione, suolo, infrastrutture funzionali
- Per progetti di ricerca e sviluppo (solo G.I.) Disciplina UE  
Personale, macchinari impianti attrezzature di RSI se strumentali, materiali, spese generali, consulenze, collaborazioni con OdR

## SEMPLIFICAZIONE PROCEDURALE E TTM

# Tappeto rosso: come ridurre il time to market



# Un caso di successo: contratto di insediamento

**Azienda:** gruppo italiano di proprietà familiare con sede a Veduggio (Le), che produce componenti in metallo per mobili e cucine in diversi Paesi nel mondo.



**Ha scelto di reinvestire in Italia** anziché espandere una facility nell'Est Europa per realizzare un impianto produttivo ad alto VA e contenuto ambientale.

**L'investimento iniziale ammonta a 25.000.000,00 € (BI)**

**L'occupazione complessiva è di 300 nuovi addetti**

L'azienda ha concorso per diventare fornitore globale di una Mne svedese del settore e ha ottenuto una commessa pluriennale **grazie a:**

- l'elevato livello qualitativo del suo prodotto**
- costi competitivi per la sua realizzazione, in Italia**
- logistica**
- competenze delle maestranze**
- sostegno degli EEPP e locali**

I costi di produzione, a fronte di un attento benchmarking, sono risultati **complessivamente inferiori** a quelli che l'azienda avrebbe sostenuto realizzando il medesimo investimento in una location nell'Est Europa.

# L'Italia tra i potenziali beneficiari del reshoring?

Made in Italy è il 3° marchio al mondo   
(dopo la Coca Cola e Google in 2\* posizione)

Alcune tra le aziende che hanno già scelto di riportare parte delle attività produttive nel ns Paese:

Prada, Piquadro, Nannini, Natuzzi,  
Safilo, Columbia,  
Asdomar, Artsana, Fiamm,  
Ferragamo, Tods....

**Grazie per l'attenzione ....**

*“Spesso grandi imprese nascono  
da piccole opportunità”*

*(Demostene)*

**D.ssa Paola Elia Morris**  
**Executive Consultant in FDI**  
**EU Senior Expert in FDI Attraction**  
[paola.morris01@gmail.com](mailto:paola.morris01@gmail.com)