



University  
of Catania



University  
of L'Aquila



University  
of Udine



University  
of Bologna



University of Modena  
& Reggio Emilia

## *Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group*

# *Indagine esplorativa sulle strategie di (ri-)localizzazione delle attività produttive nel settore calzaturiero italiano*

Novembre 2014

*Rapporto di ricerca riservato per:*



## *Obiettivi della ricerca*

1. *Definire lo scenario di riferimento delle strategie di localizzazione e ri-localizzazione delle attività*
2. *Proporre una classificazione dei fenomeni di ridefinizione delle strategie di localizzazione internazionale delle attività produttive (evidenziando la loro diffusione a livello mondiale e nazionale)*
3. *Evidenziare le scelte di politica industriale pro-reshoring adottate nei principali paesi occidentali*
4. *Presentare e discutere i risultati dell'indagine sul «campione Assocalzaturifici»*

## *1. Lo scenario di riferimento delle strategie di localizzazione e ri-localizzazione delle attività manifatturiere*

## ***Lo scenario di riferimento: elementi economici***

- *le decisioni di off-shoring sono state spesso basate sul mero differenziale nei costi di produzione e non sul «total cost of sourcing»*
- *il costo del lavoro per unità prodotta (CLUP) in alcuni paesi low cost (es Cina) è in forte crescita e si sta allineando a quello dei paesi occidentali (es. USA)*
- *i lavoratori cinesi cominciano a rivendicare i loro diritti (anche con l'appoggio delle autorità governative)*
- *il costo del lavoro è spesso una percentuale limitata del costo complessivo del prodotto, per esempio a motivo del ricorso all'automazione di processo*

## ***Lo scenario di riferimento: elementi logistico-operativi***

- *il costo del trasporto ha assunto spesso un peso rilevante sul totale del full cost di prodotto (es. incremento costo noli, aumento premi assicurativi, andamento costo del petrolio)*
- *alcune direttive di trasporto internazionali sono divenute più rischiose (es. aree Oceano indiano)*
- *con frequenza sempre maggiore, eventi metereologici e naturali (es. tsunami, eruzioni vulcaniche, ...) rendono temporaneamente difficili/impossibili i trasporti alla scala internazionale*
- *in settori quali il fashion, la competizione sul tempo è diventata la base del vantaggio competitivo (es. business model Zara)*

## ***Lo scenario di riferimento: elementi consumer behaviour***

- *specialmente nei paesi emergenti, i clienti con maggiore disponibilità di spesa sono pronti a riconoscere un premium price per la «certificazione di origine» del «made in»*
- *sempre più ampie parti del mercato risultano sensibili alle condizioni di lavoro che caratterizzano il processo produttivo dei prodotti da acquistare (es. crollo edificio-fabbrica Bangladesh)*
- *la clientela presta maggiore attenzione ai rischi per la salute derivanti dall'uso di prodotti realizzati con sostanze nocive inutilizzabili nell'UE (es. dermatiti da contatto nel fashion)*

## *2. I fenomeni di ri-localizzazione internazionale delle attività produttive*

### *2.1 Le possibili opzioni di ri-localizzazione*

## ***Le alternative strategiche di localizzazione e ri-localizzazione delle attività produttive 1/2***

- *Le strategie delle aziende manifatturiere possono essere classificate in funzione della scelta localizzativa iniziale delle proprie attività produttive*
- *In tal senso, si individuano le seguenti alternative:*  
**«Produzione 100% Italia»:** queste aziende non hanno mai spostato la propria attività produttiva dall'Italia, neanche per singole fasi produttive  
**«Delocalizzazione»:** queste aziende hanno trasferito – in tutto o in parte – la produzione in paesi diversi dall'Italia affidandola a propri stabilimenti all'estero (in-sourcing) o a fornitori locali (out-sourcing)

## ***Le alternative strategiche di localizzazione e ri-localizzazione delle attività produttive 2/2***

*A seguito dell'(eventuale) scelta di delocalizzazione, sono possibili le seguenti evoluzioni (tutte implementabili nella forma dell'in-sourcing e/o dell'out-sourcing):*

**«Delocalizzazione senza ritorno»:** l'iniziale decisione di delocalizzazione viene mantenuta immutata

**«Back-reshoring»:** le attività precedentemente delocalizzate vengono riportate (in tutto o in parte) nel paese di origine

**«Near-reshoring»:** le attività produttive svolte in un paese lontano (es. Cina) vengono «riavvicinate» in uno prossimo al paese di origine (es. Romania)

**«Further off-shoring»:** le attività delocalizzate vengono trasferite in un paese più lontano (es. dalla Serbia alla Cina)

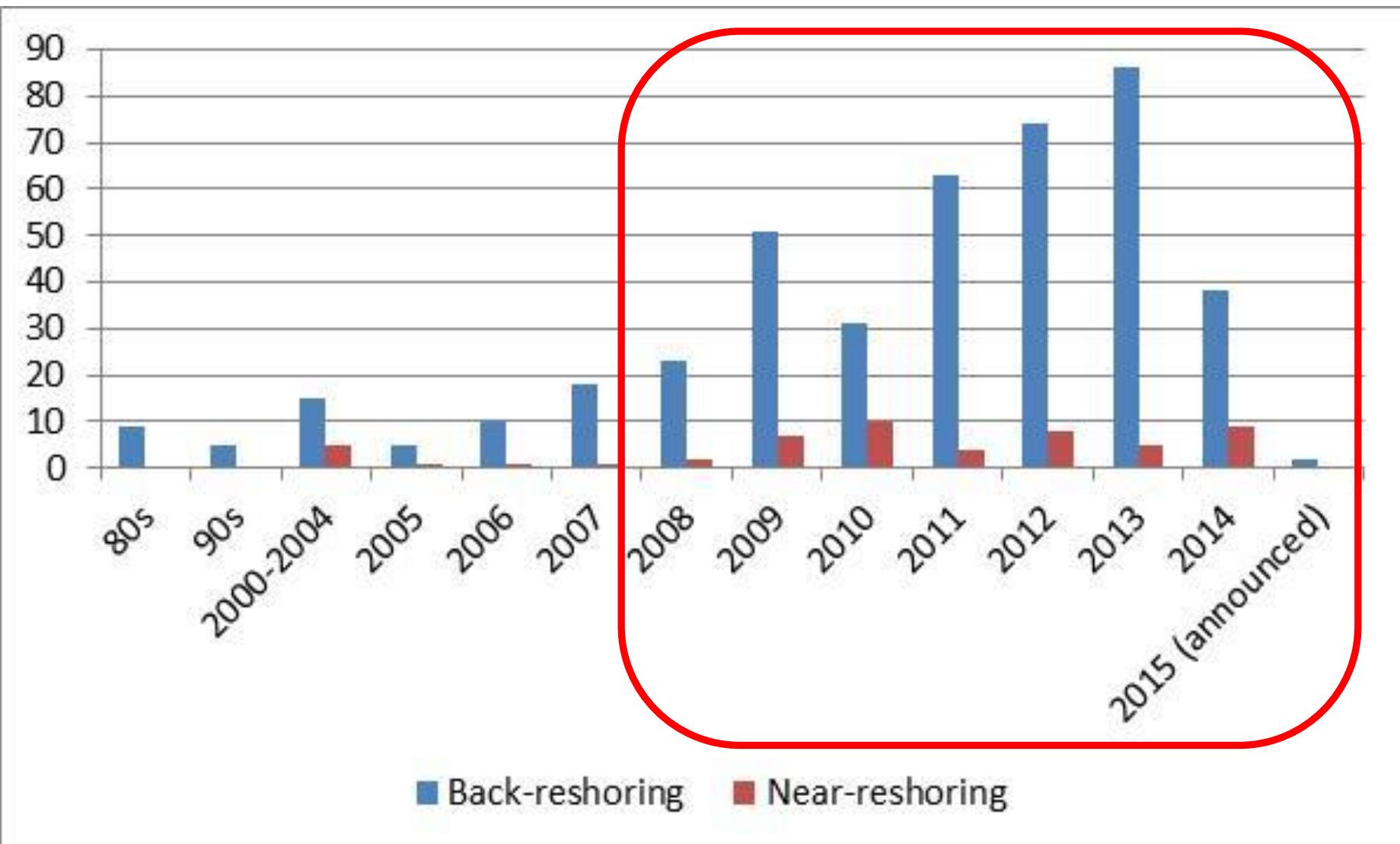
## *2. I fenomeni di ri-localizzazione internazionale delle attività produttive*

### *2.2 Le evidenze a livello mondiale (database Uni-CLUB MoRe)*

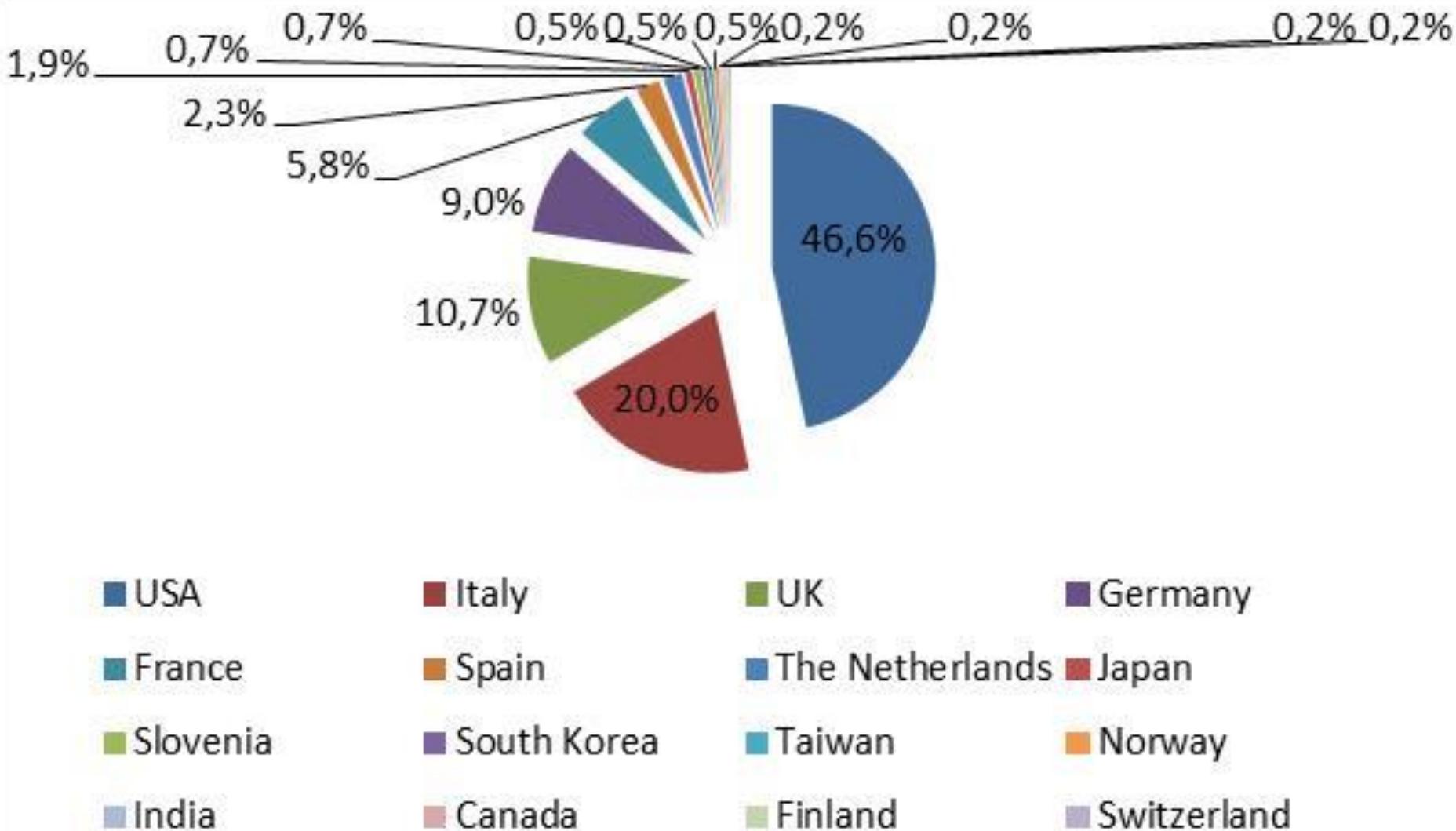
## *Il database Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*

- *il data base contiene circa 500 evidenze di decisioni di back- o near-reshoring relative ad aziende italiane e straniere*
- *il focus è sulla singola decisione (in media 1,2 decisioni per ogni azienda)*
- *le principali fonti informative utilizzate sono:*
  - *articoli scientifici*
  - *stampa (es. WSJ, FT, The Economist, Sole 24Ore, ...)*
  - *white paper di società di consulenza*
  - *ricerche tramite motori di ricerca in Internet*

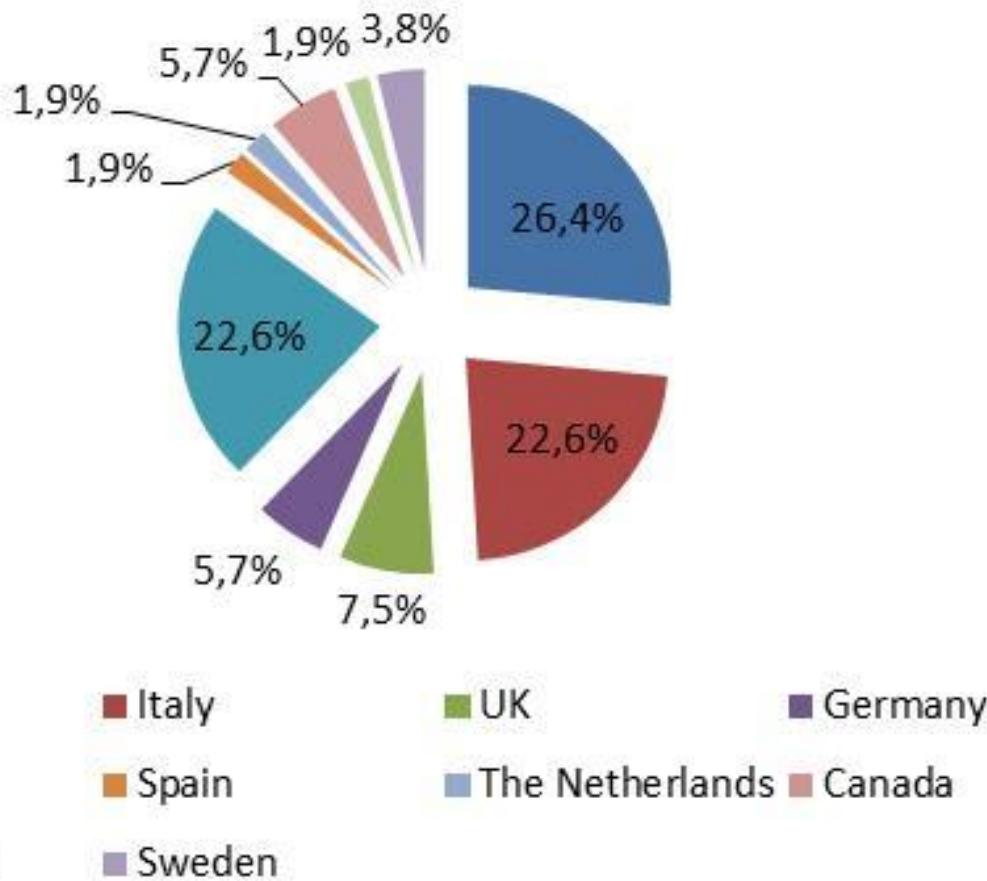
*Evoluzione temporale del fenomeno a livello mondiale  
(numero di decisioni implementate)*



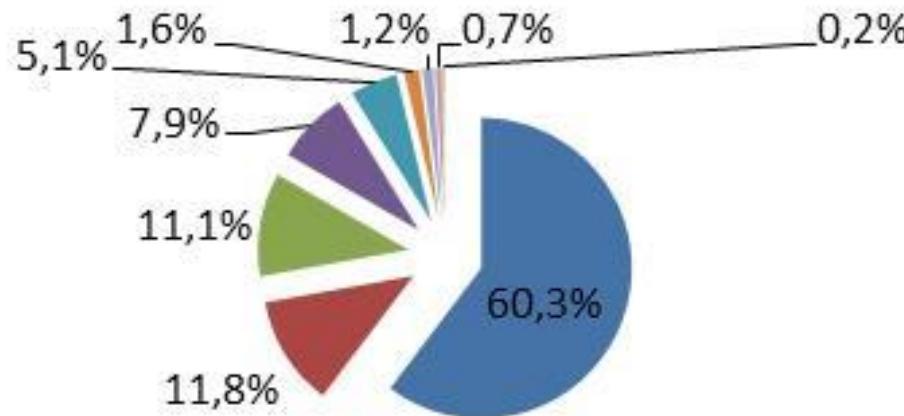
## *Back-reshoring: ripartizione per paese di origine (dati a livello mondiale)*



## *Near-reshoring: ripartizione per paese di origine (dati a livello mondiale)*



## *Back-reshoring: ripartizione per paese «abbandonato» (dati a livello mondiale)*



■ China

■ Asia (other than China)

■ Eastern Europe and former URSS ■ Western Europe

■ Central & South America

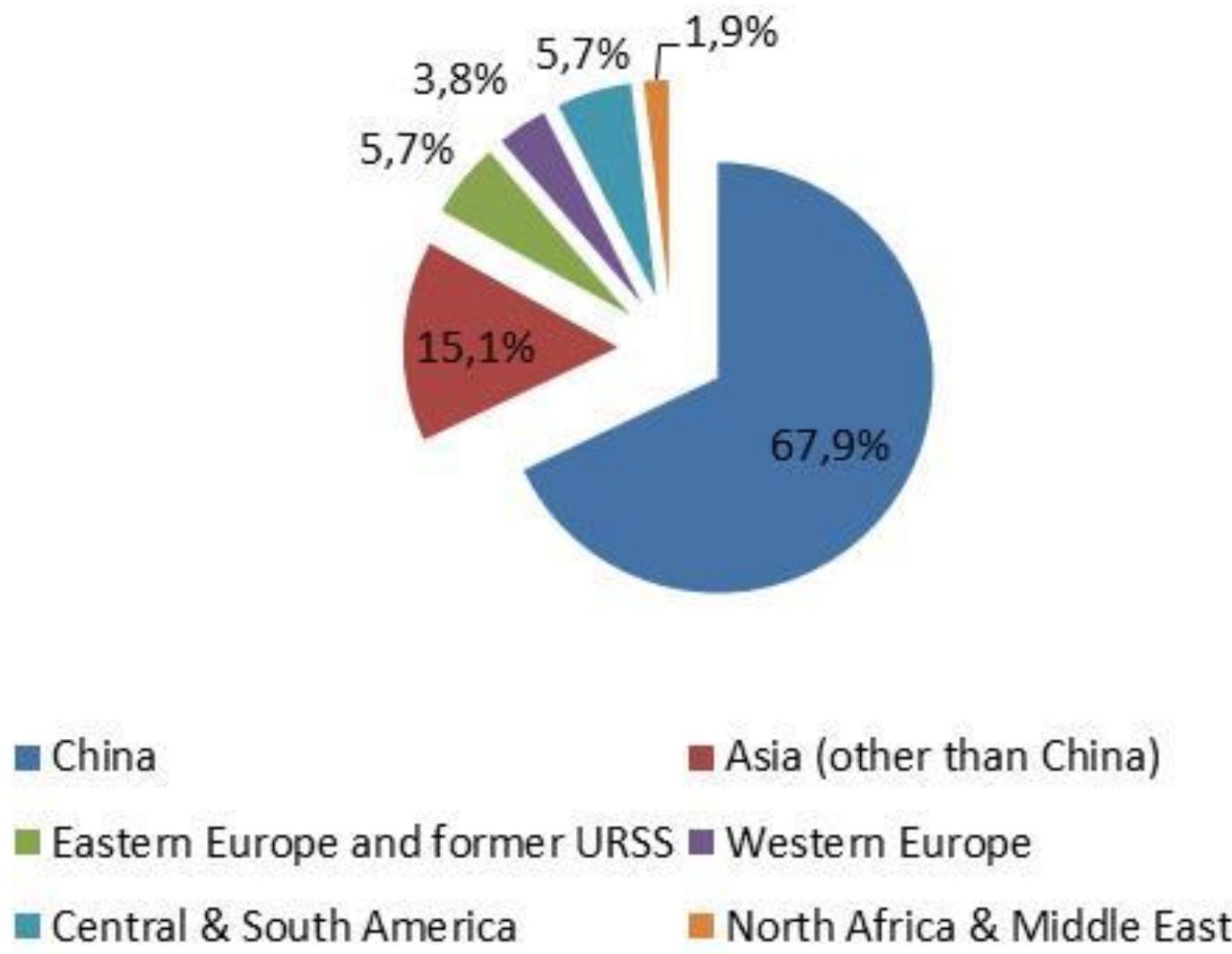
■ North Africa & Middle East

■ North America

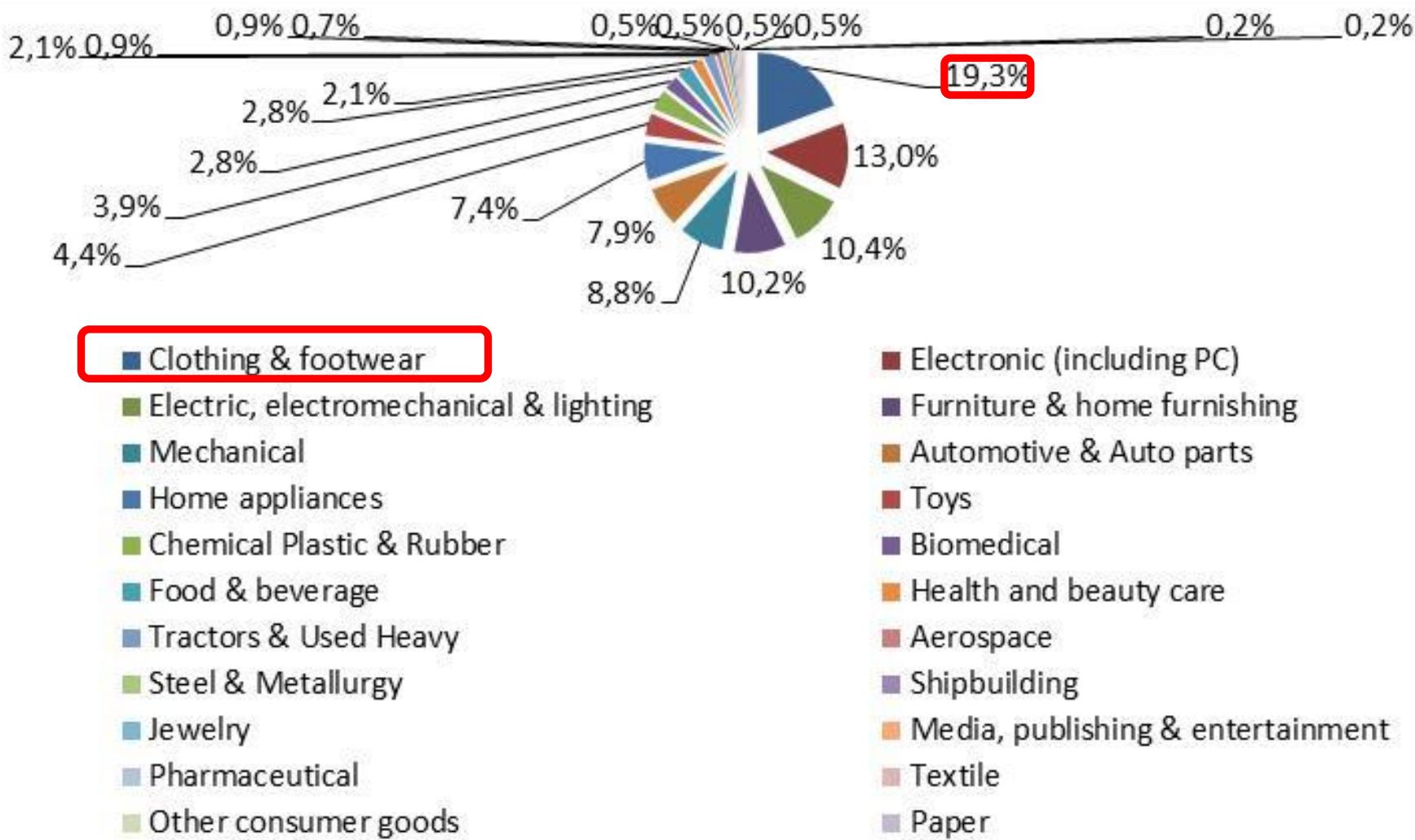
■ Japan

■ Oceania

**Near-reshoring: ripartizione per paese «abbandonato»  
(dati a livello mondiale)**

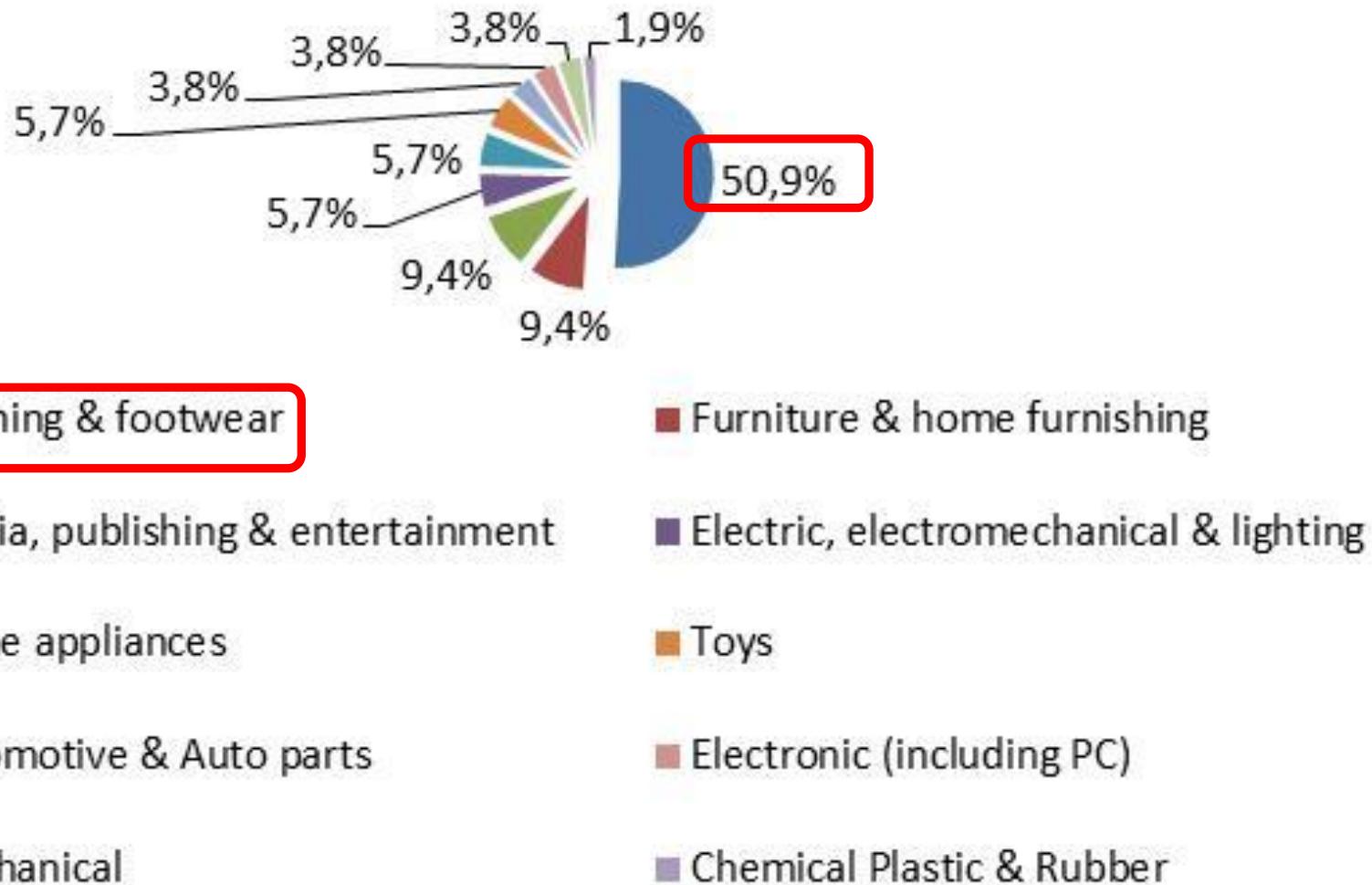


## *Back-reshoring: ripartizione per settore di attività (dati a livello mondiale)*



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

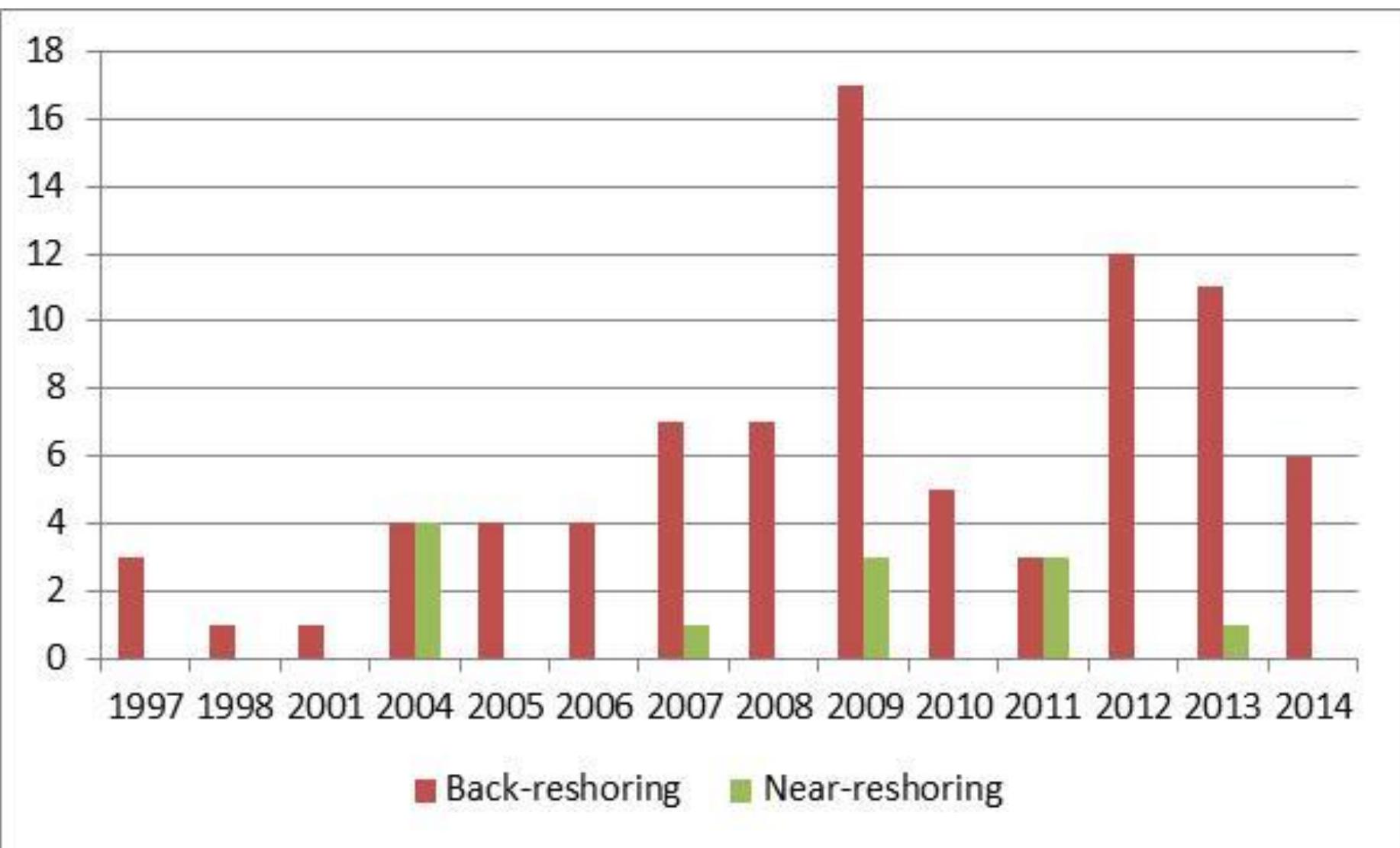
## *Near-reshoring: ripartizione per settore di attività (dati a livello mondiale)*



## *2. Caratterizzazione dei fenomeni di ri-localizzazione internazionale delle attività produttive*

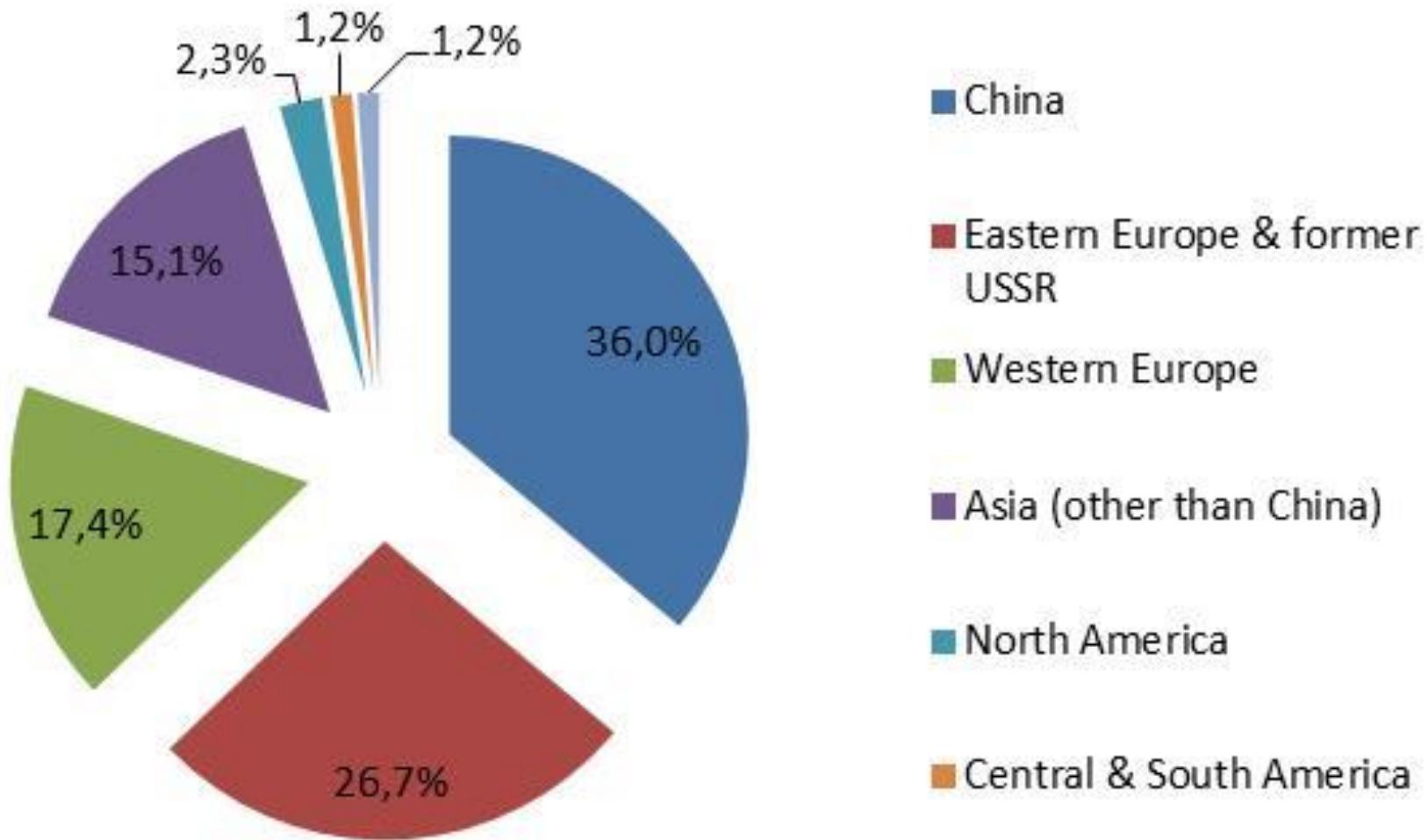
### *2.3 Le evidenze a livello nazionale (database Uni-CLUB MoRe)*

## *Evoluzione temporale del fenomeno in Italia (numero di decisioni implementate)*

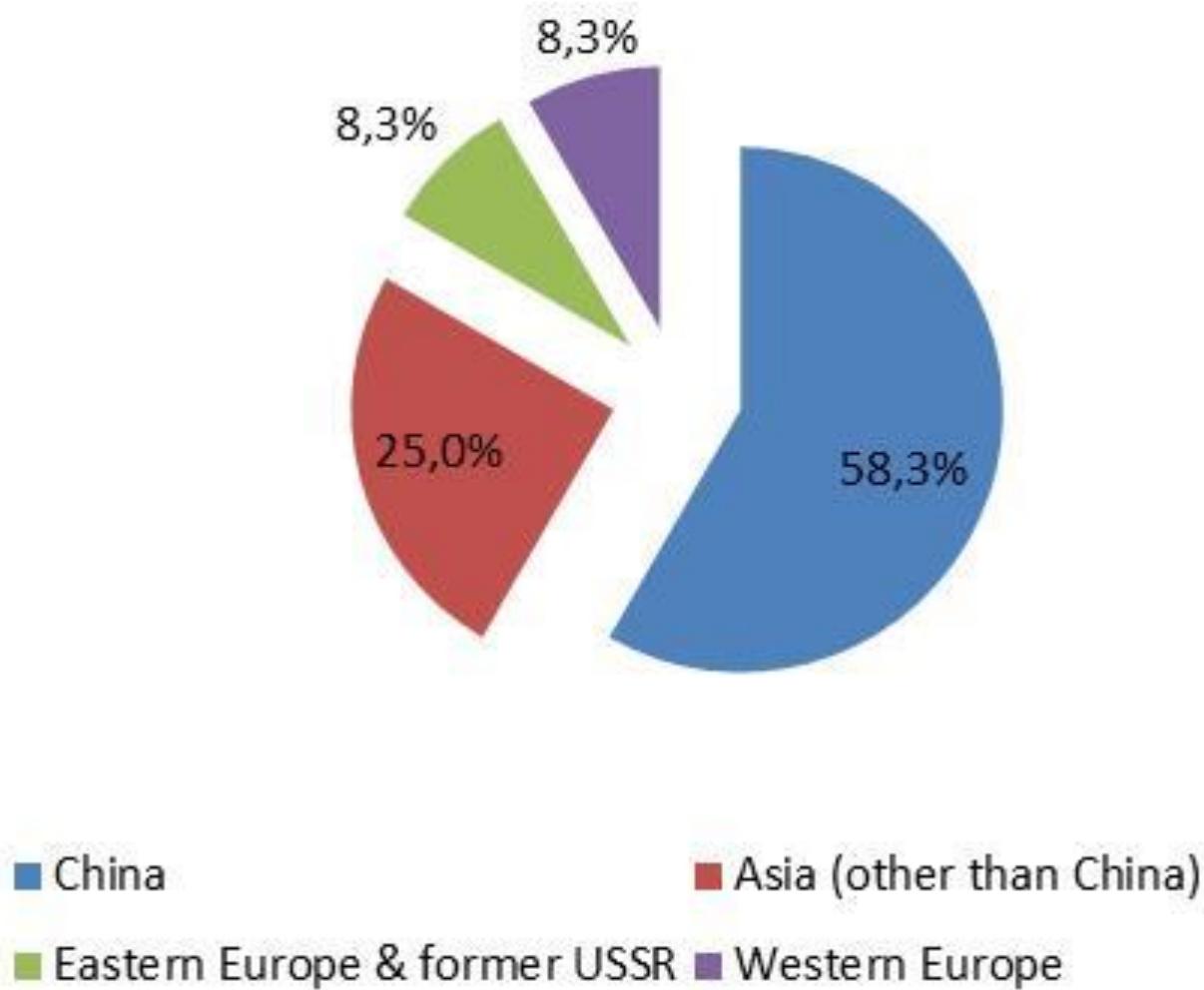


Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

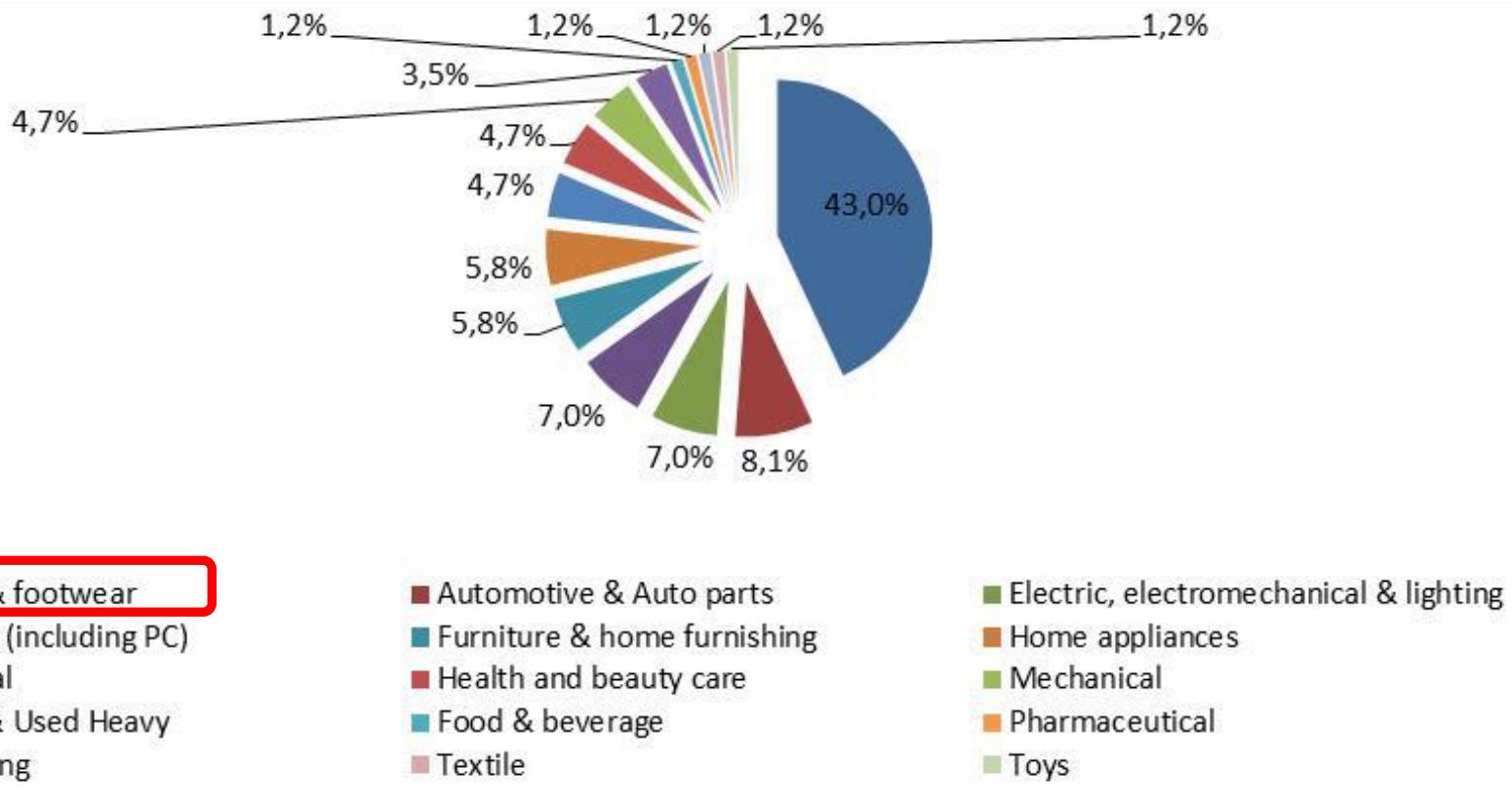
## *Back-reshoring: ripartizione per paese «abbandonato» (evidenze Italia)*



## *Near-reshoring: ripartizione per paese «abbandonato» (evidenze Italia)*

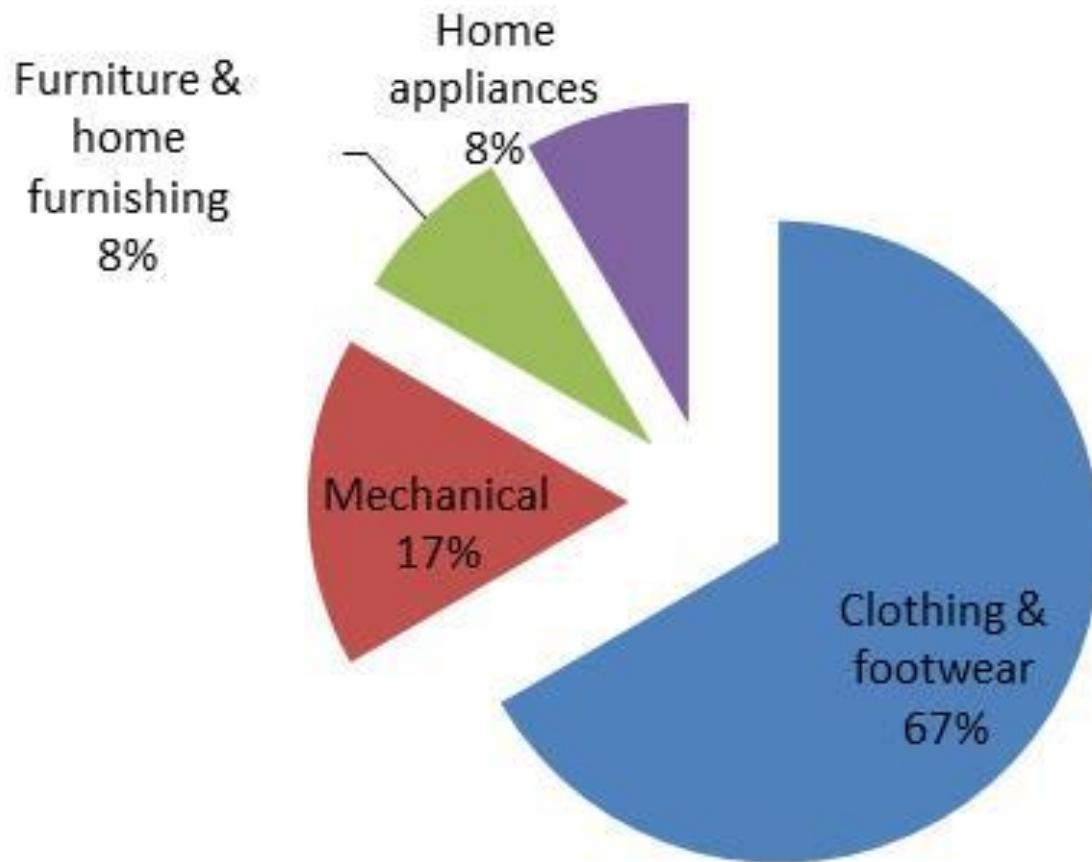


## *Back-reshoring: ripartizione per settore merceologico (evidenze Italia)*



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

## **Near-reshoring: ripartizione per settore merceologico (evidenze Italia)**



### *3. Le politiche industriali pro-reshoring adottate nei principali paesi occidentali*

## ***La politica industriale pro-reshoring USA***

- L'attenzione dell'Amministrazione Obama per le politiche di re-industrializzazione e di promozione dell'in-sourcing ha origine nel 2012
- Tra i documenti principali si evidenzia il ***“Blueprint for an America built to last”*** ([http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/blueprint\\_for\\_an\\_america\\_built\\_to\\_last.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/blueprint_for_an_america_built_to_last.pdf))
- I principali strumenti di intervento sono stati rappresentati da:
  - *Incentivi (specialmente dei singoli stati federali, volti all'attrazione degli investimenti manifatturieri “di ritorno”)*
  - *Riduzione del costo dell'energia (specialmente attraverso l'uso dello shale gas)*
  - *Agevolazioni per le organizzazioni di promozione del “made in USA”*
  - *Valorizzazione/Legittimazione della manifattura e dei casi di “rientro” (es. Manufacturing day; ricevimenti alla Casa Bianca per imprenditori “di ritorno”)*

## ***La politica industriale pro-reshoring UK***

- *L'attenzione al tema da parte del Governo Cameron è stata formalizzata il 24 Gennaio 2014 World Economic Forum di Davos in cui il Regno Unito si è candidato ad essere una “ “Re-shore Nation”*
- *La politica industriale UK si basa sui seguenti elementi*
  - *Attivazione del Manufacturing Advisory Service (<http://www.mymas.org>) gestito da UKTI (l'equivalente della nostra ICE) che coniuga attrazione degli investimenti esteri ed attrazione dei “rientri” da parte di imprese britanniche delocalizzate*
  - *Creazione di un contesto favorevole al business attraverso:*
    - *semplificazione legislativa (per una 1 nuova legge in tema di attività economiche se ne devono eliminare 2 precedenti)*
    - *flessibilità del mercato del lavoro*
    - *diminuzione tassazione sul lavoratori ed imprese*
    - *Riduzione dei costi dell'energia*

## ***La politica industriale pro-reshoring: l'esperienza della Francia***

- *L'attenzione al fenomeno del reshoring ha caratterizzato, fin dal 2013, l'operato dell'ex Ministro del «recupero produttivo» Arnauld Montebourg*
- *Le politiche attrattive nei confronti delle aziende francesi che hanno delocalizzato sono state affidate all'Agence française des investissements internationaux (AFII, sostanzialmente simile alla nostra ICE)*
- *L'Agenzia rende disponibile sul proprio sito un software (Colbert 2.0) per l'autovalutazione da parte dell'impresa della possibilità di implementare strategie di «rientro» della produzione*
- *Una volta effettuata l'autovalutazione, all'azienda viene indicato un referente unico della Pubblica amministrazione con cui relazionarsi per ogni aspetto relativo alla scelta di rilocalizzazione*
- *E' stato sviluppato un marchio volontario «Origine France Garantie»*

## ***La politica industriale pro-reshoring UE***

- Il *back-reshoring* è considerato uno degli strumenti attraverso i quali raggiungere l'obiettivo 2020 (20% di PIL manifatturiero entro il 2020, attualmente attorno al 16%)
- Tra i documenti principali si evidenziano
  - 18/12/2013 *Relazione Commissione per l'industria, la ricerca e l'Energia del Parlamento Europeo*
  - 29 Aprile 2014 *Parere European Economic and Social Committee (EESC) - Consultative Commission on Industrial Change (CCMI)*  
[http://www.toad.eesc.europa.eu/ViewDoc.aspx?doc=ces%5Cccmi%5Cccmi120%5CIT%5CEESC-2014-02324-00-00-NISP-TRA\\_IT.doc&docid=2990999](http://www.toad.eesc.europa.eu/ViewDoc.aspx?doc=ces%5Cccmi%5Cccmi120%5CIT%5CEESC-2014-02324-00-00-NISP-TRA_IT.doc&docid=2990999)
- Si attende la redazione di un «*industrial compact*» da parte della Commissione EU (previsione: nell'ambito del semestre italiano)

#### *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

## *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

### *4.1 Obiettivi e metodologia*

## *Obiettivi della ricerca*

- *Identificare le alternative strategiche di tipo localizzativo implementate dalle imprese calzaturiere italiane (es. delocalizzazione, back-reshoring, near-reshoring, ...)*
- *Individuare le motivazioni alla base delle diverse scelte*
- *Caratterizzare le imprese afferenti ai diversi cluster di scelte*
- *Identificare gli interventi di politica industriale che potrebbero favorire la ri-localizzazione in Italia di produzioni già delocalizzate*

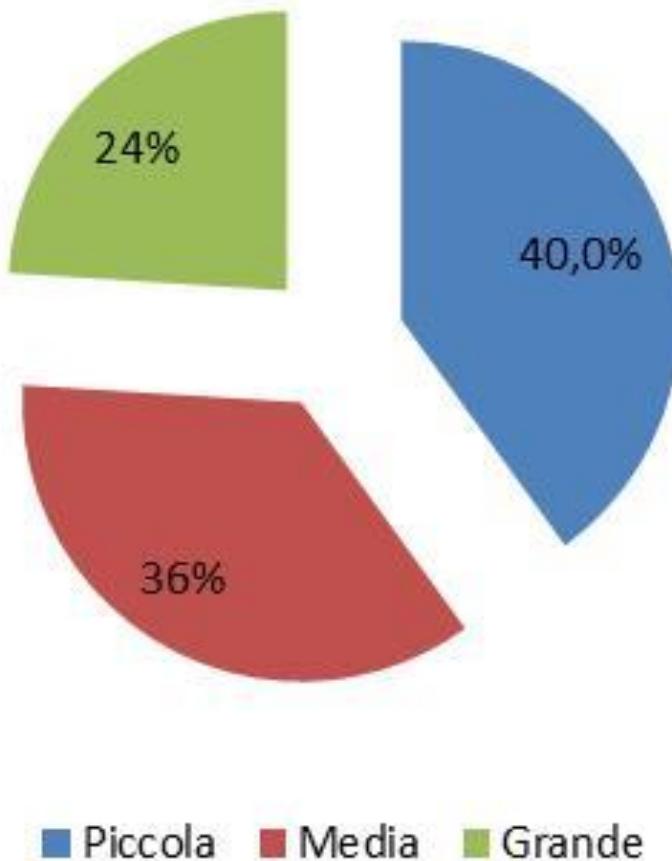
## ***Metodologia della ricerca 1/2***

- *Il Gruppo di ricerca inter-Ateneo ha sviluppato – in collaborazione con Assocalzaturifici - un questionario teso a raccogliere dati ed informazioni per il conseguimento degli obiettivi di ricerca precedentemente indicati*
- *Il questionario è stato sottoposto ad un campione di 25 imprese tramite un'intervista telefonica o personale*
- *Per i casi aziendali di maggiore interesse si è provveduto anche ad effettuare delle interviste di approfondimento, al fine di acquisire informazioni aggiuntive rispetto a quelle consentite dal mero questionario*

## ***Metodologia di ricerca 2/2***

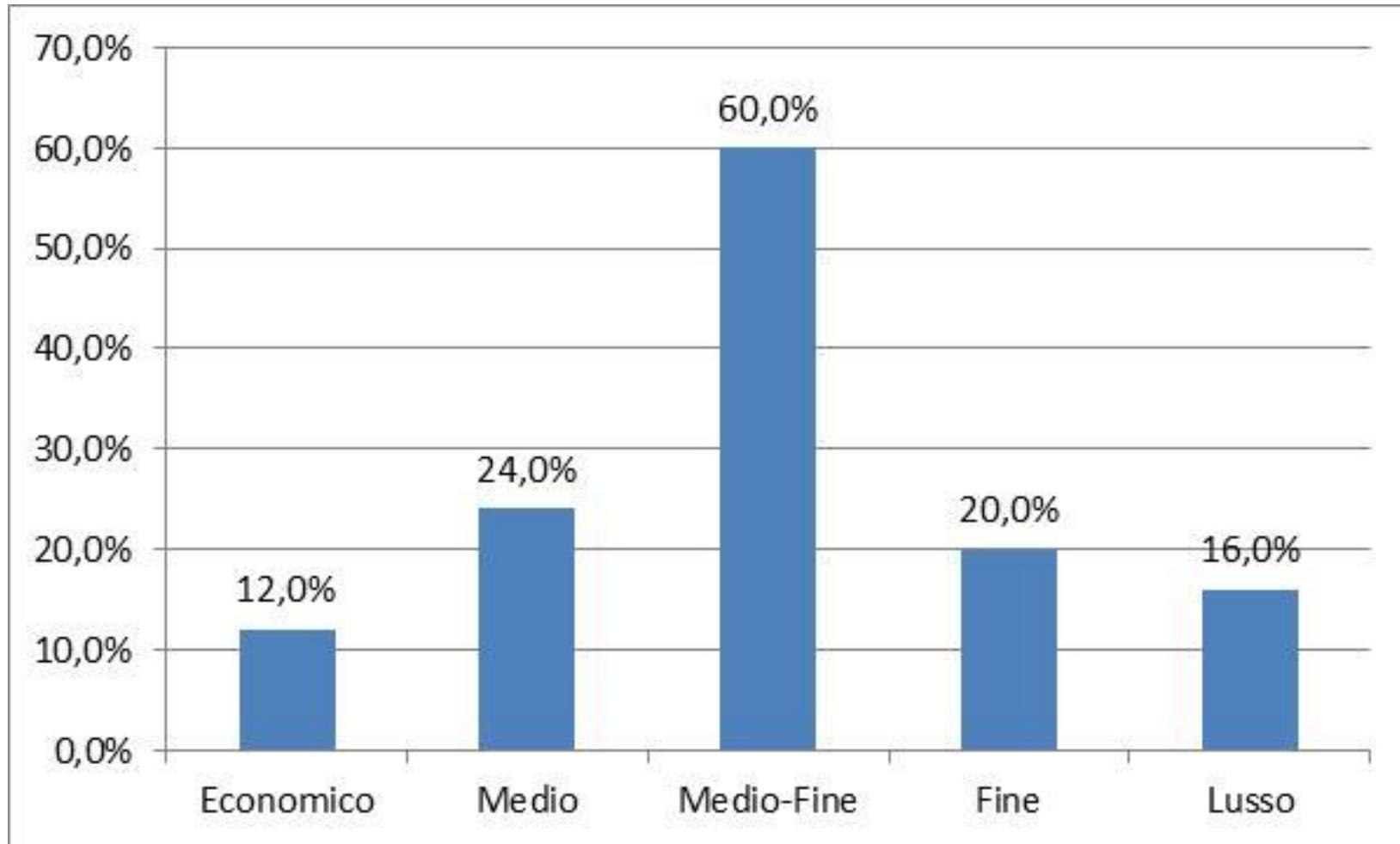
- *La metodologia di ricerca adottata e la numerosità delle imprese analizzate hanno consentito di avere dei risultati di tipo descrittivo ed esplorativo, in base ai quali «caratterizzare» le scelte localizzative e ri-localizzative*
- *Per quanto concerne in particolare le strategie di back- e near-reshoring i risultati non possono essere ritenuti conclusivi, anche se identificano gli elementi caratterizzanti i suddetti fenomeni*

## *Il campione di riferimento: ripartizione per classe dimensionale*



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

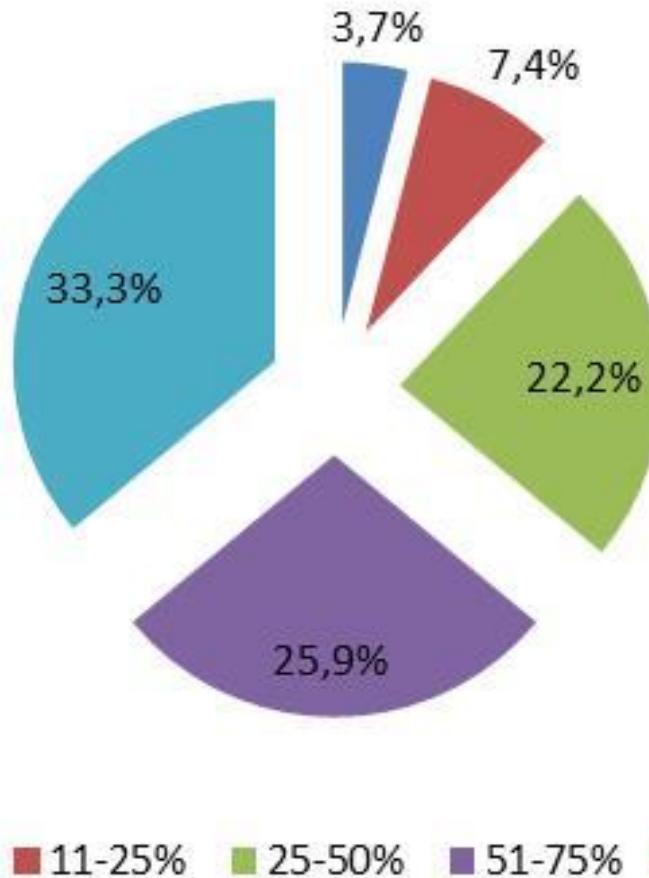
**Il campione di riferimento: ripartizione per posizionamento  
(alcune aziende hanno posizionamenti multipli)**



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

***Il campione di riferimento: ripartizione per percentuale di esportazioni sul totale delle vendite***

***% media di fatturato esportato = 64,1%***

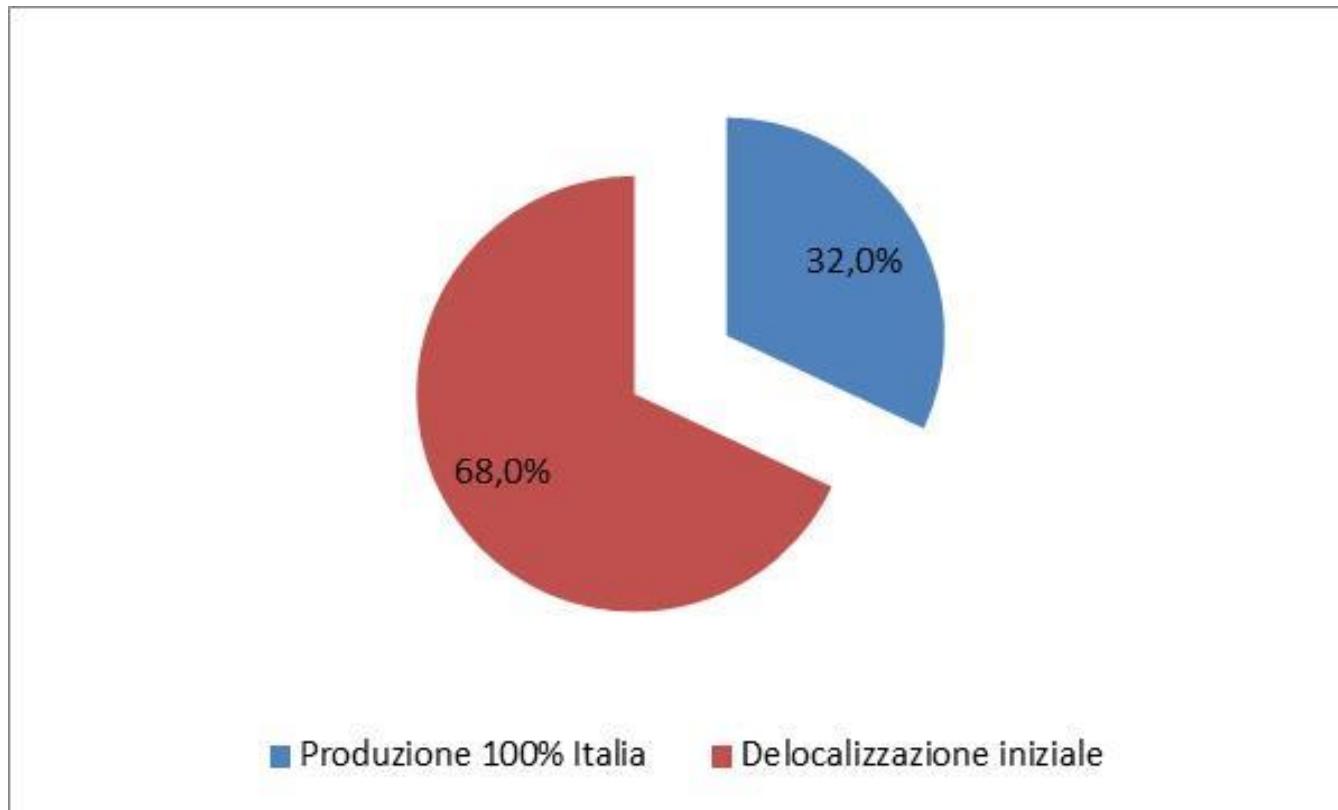


## *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

### *4.2 Produzione 100% Italia vs Delocalizzazione: caratterizzazione dei due cluster di riferimento*

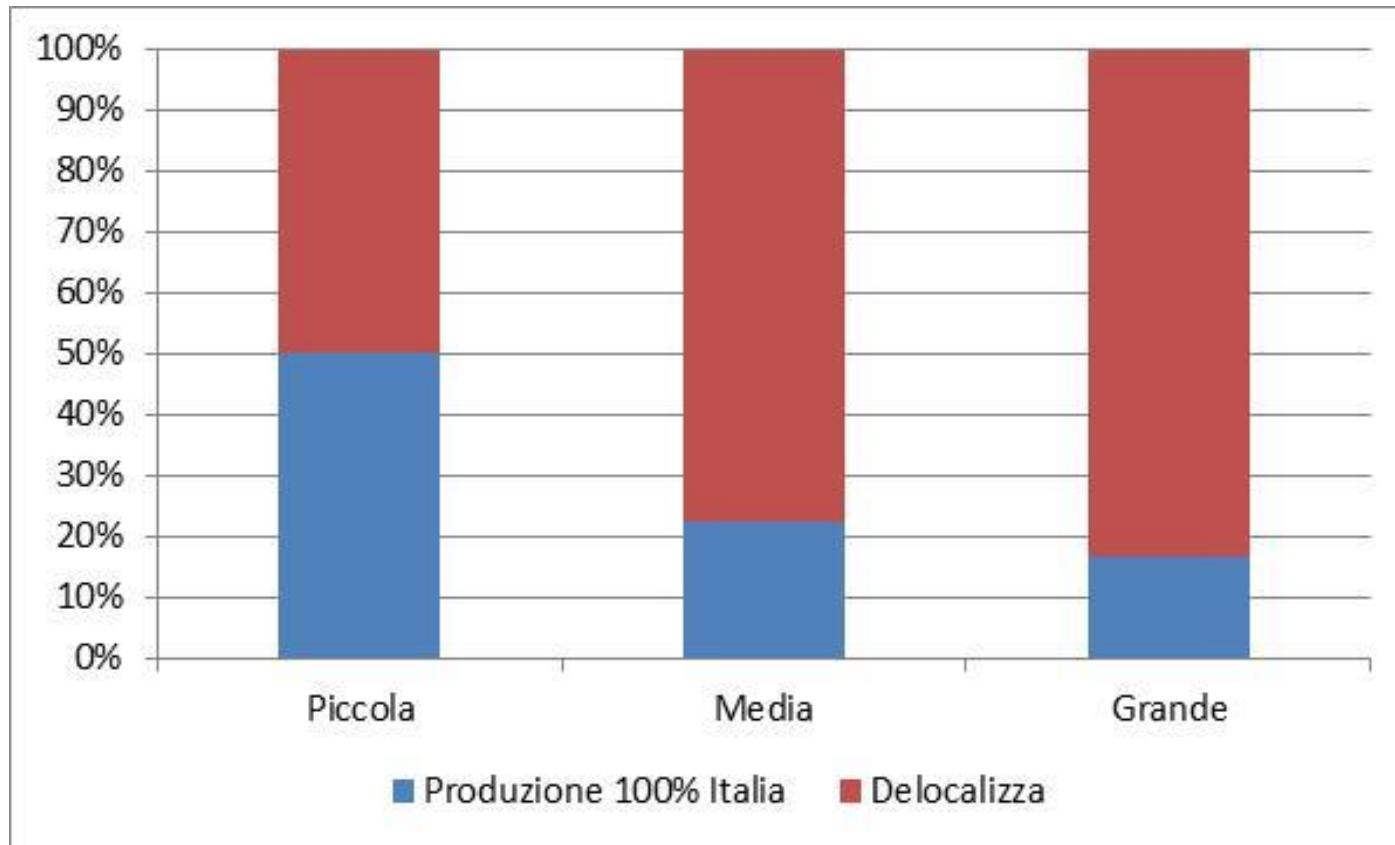
## ***La decisione iniziale di localizzazione della produzione***

*La scelta di delocalizzazione manifatturiera (parziale o totale) è risultata maggioritaria tra le imprese del campione, anche se circa un terzo ha mantenuto l'intero processo produttivo in Italia*



## ***La decisione iniziale di localizzazione della produzione***

*La scelta di delocalizzazione manifatturiera (parziale o totale) è implementata principalmente dalle imprese medio-grandi*



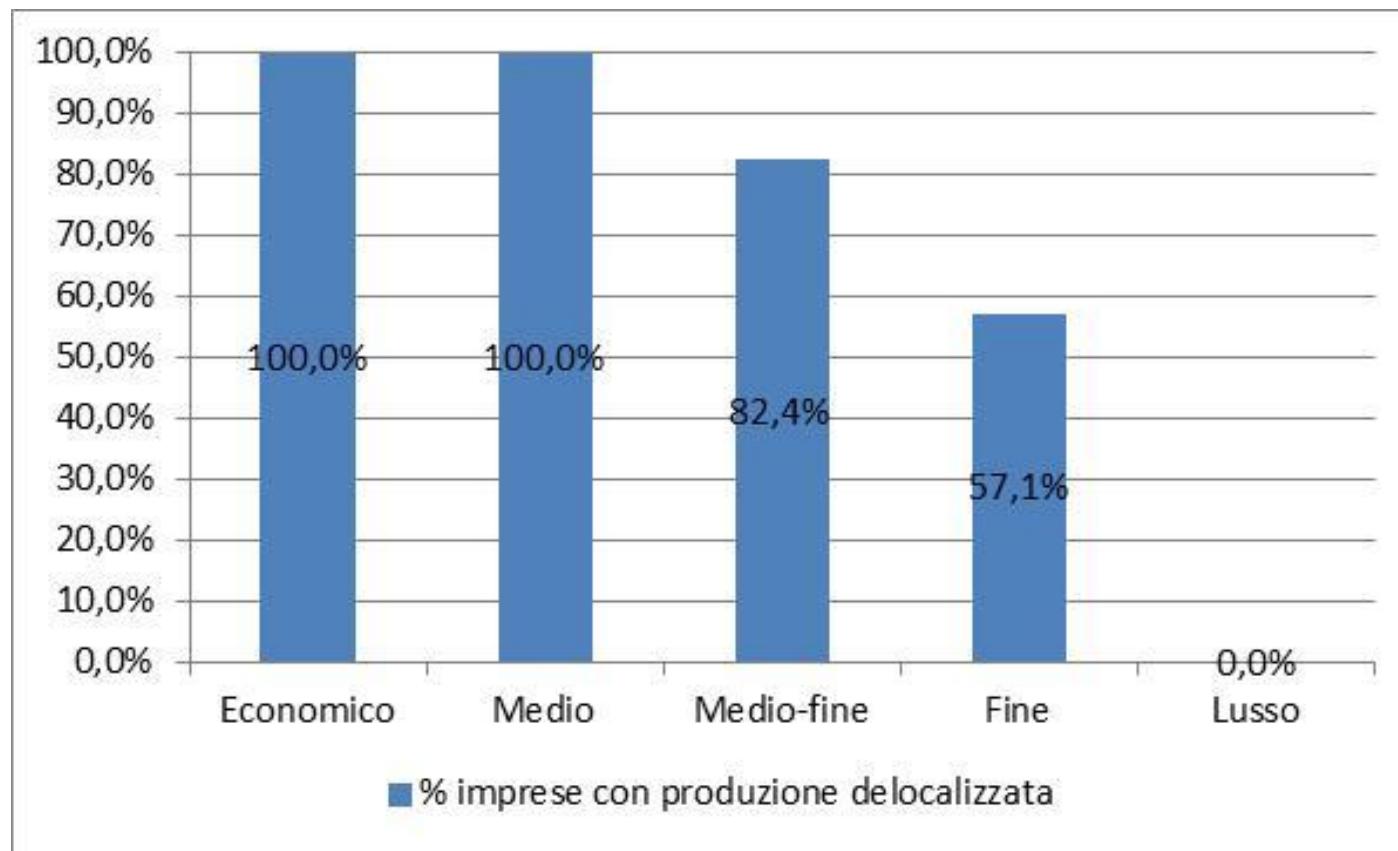
## ***La decisione iniziale di localizzazione della produzione***

*La scelta di delocalizzazione manifatturiera (parziale o totale) è implementata principalmente dalle imprese con minori percentuali di esportazione*

<b>Scelta localizzativa iniziale</b>	<b>% media export</b>	<b>Minimo</b>	<b>Massimo</b>
<b>Produzione 100% Italia</b>	77,10%	49%	100%
<b>Delocalizzazione della produzione</b>	58,00%	2%	98%

## *La decisione iniziale di localizzazione della produzione*

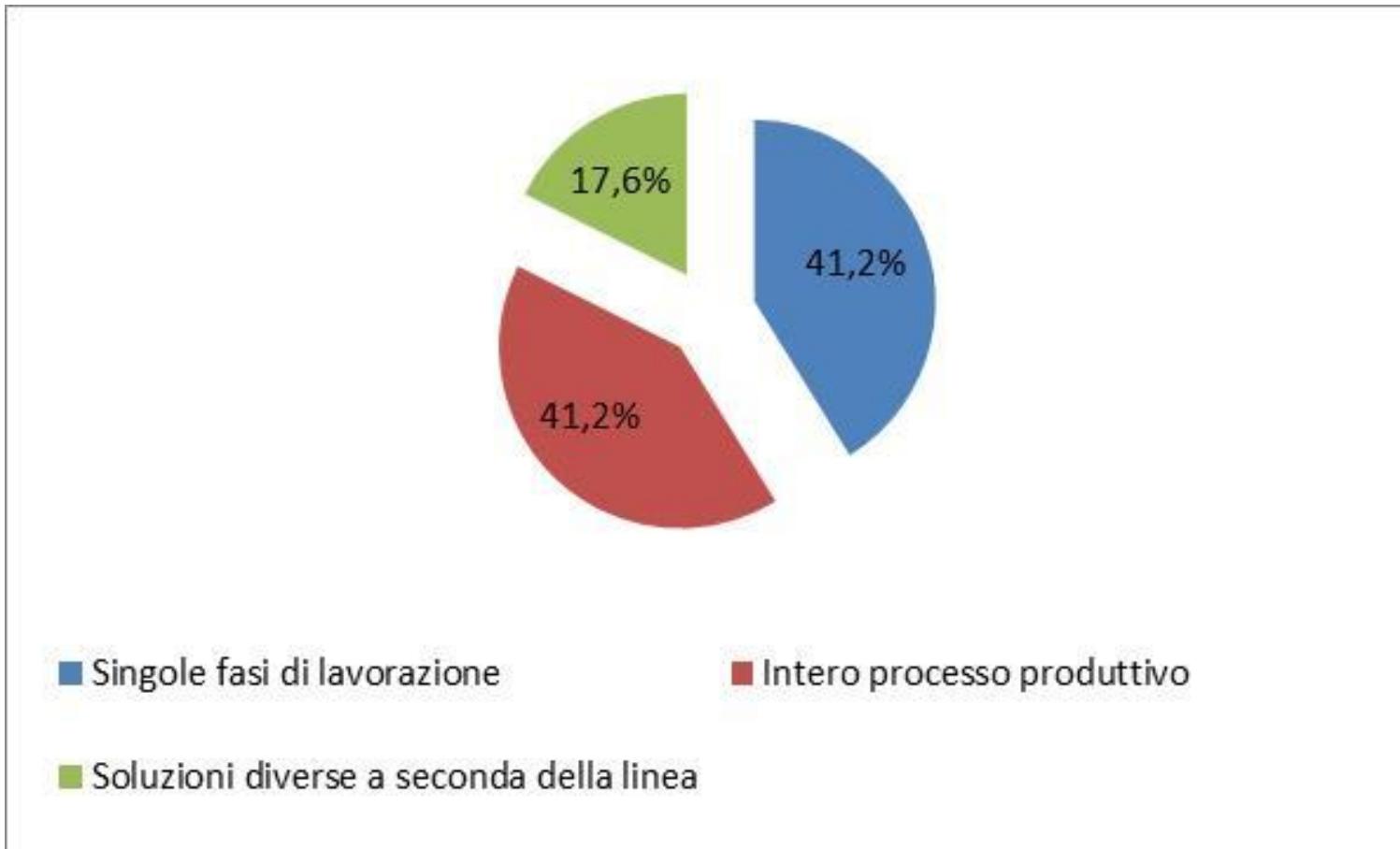
- La scelta di delocalizzazione (parziale o totale) ha riguardato principalmente le fasce di posizionamento meno elevate, anche se è considerevole la presenza nella linea Fine*



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

## *La decisione iniziale di localizzazione della produzione*

- *La scelta di delocalizzazione ha riguardato in maniera quasi equivalente singole fasi produttive o l'intero processo produttivo*

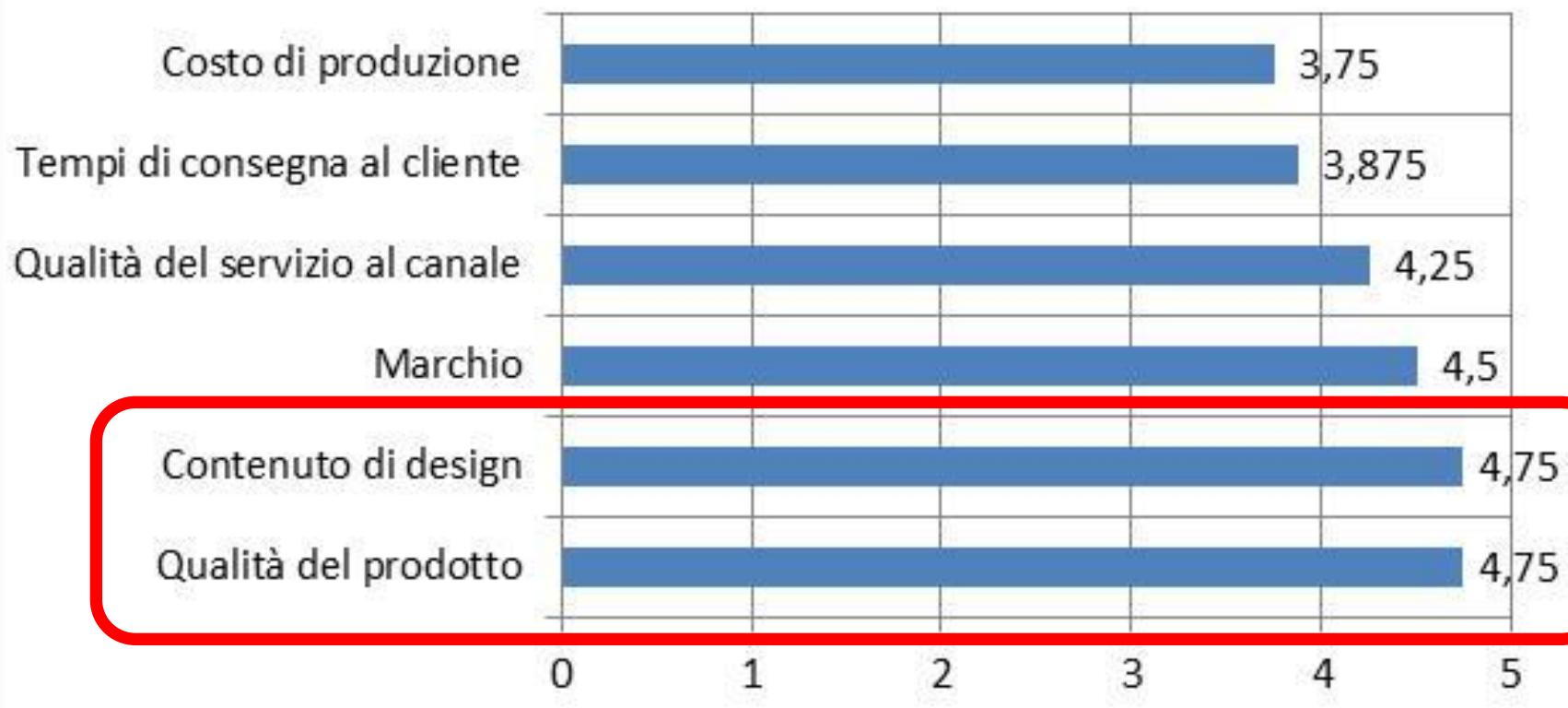


## *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

### *4.3 Caratteristiche delle aziende «100% Made in Italy»*

## *Caratteristiche strategiche delle aziende «100% Made in Italy»*

### **Fonte del vantaggio competitivo (scala 1-5)** **Produzione 100% in Italia**



## Caratteristiche strategiche delle aziende «100% Made in Italy»

Coerentemente con la fonte dichiarata di vantaggio competitivo, la scelta di non delocalizzare deriva principalmente dalla difficoltà di controllare la qualità delle produzioni all'estero

### Motivazione della mancata delocalizzazione (scala 1-5)



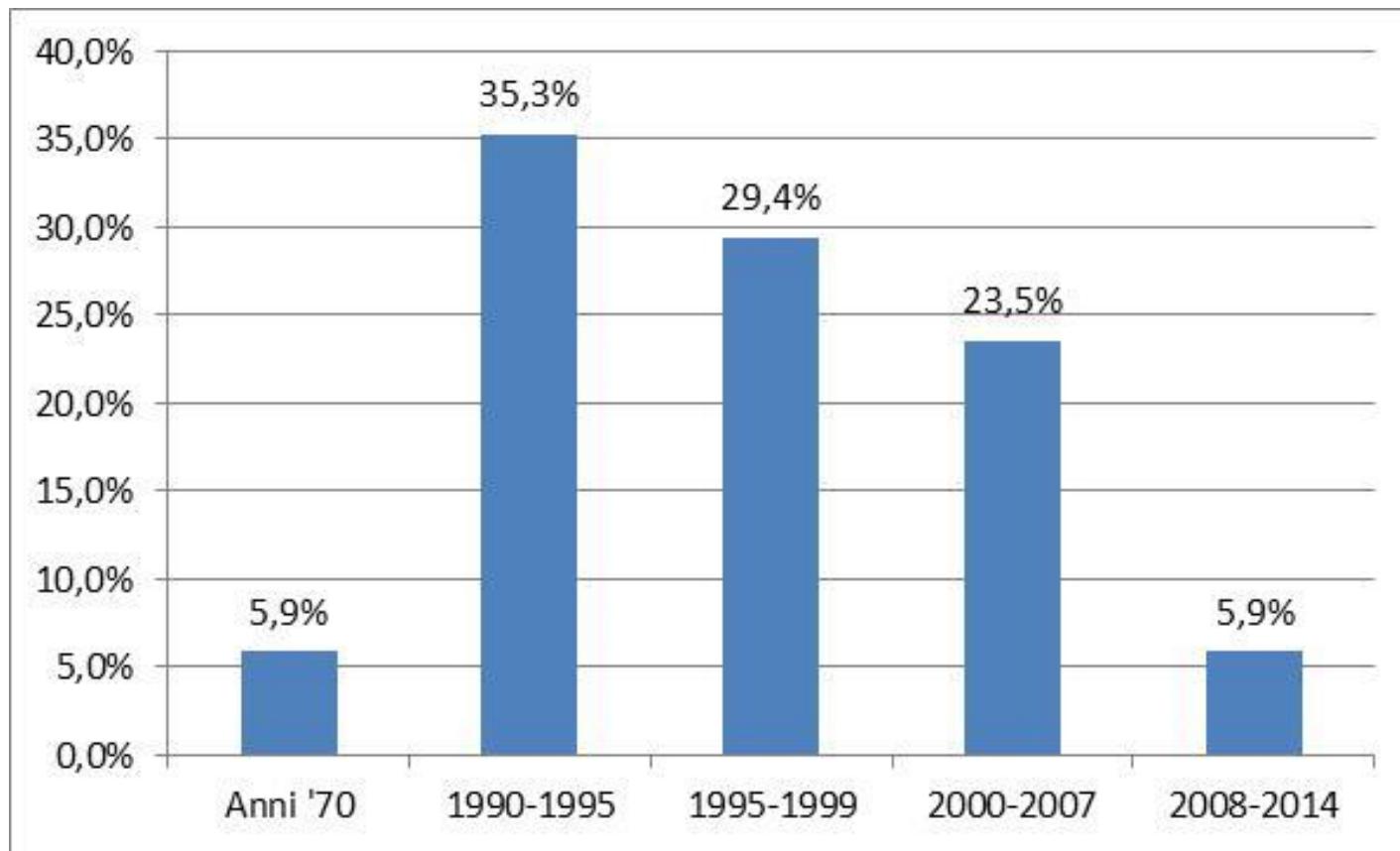
## *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

### *4.4 Caratteristiche delle aziende «delocalizzatrici» (indipendentemente da eventuali strategie di ri-localizzazione)*

## *Caratterizzazione delle aziende «con delocalizzazione iniziale»*

### *Periodo di implementazione della delocalizzazione*

*La scelta delocalizzativa (parziale o integrale) è generalmente stata implementata negli anni '90 mentre appare marginale la spinta della crisi economica globale*



## **Caratterizzazione delle aziende «con delocalizzazione iniziale»**

### **Area geografica prescelta**

- *Le aziende che hanno operato una scelta delocalizzativa (parziale o integrale) hanno generalmente preferito destinazioni prossime all'Italia*
- *Recenti indagini relative al settore calzaturiero spagnolo, identificano nella Cina e negli altri paesi del Sud Est asiatico i riferimenti esclusivi delle scelte delocalizzative (Martínez-Mora & Merino, JPSM 2014)*

<b>Area geografica</b>	<b>% su totale</b>
<b>Europa dell'Est e Balcani</b>	<b>94,1%</b>
<b>Medio Oriente &amp; Africa</b>	<b>29,4%</b>
<b>Altri paesi dell'Asia</b>	<b>29,4%</b>
<b>Cina</b>	<b>23,5%</b>
<b>Europa Ovest</b>	<b>5,9%</b>

## Caratterizzazione delle aziende «con delocalizzazione iniziale»

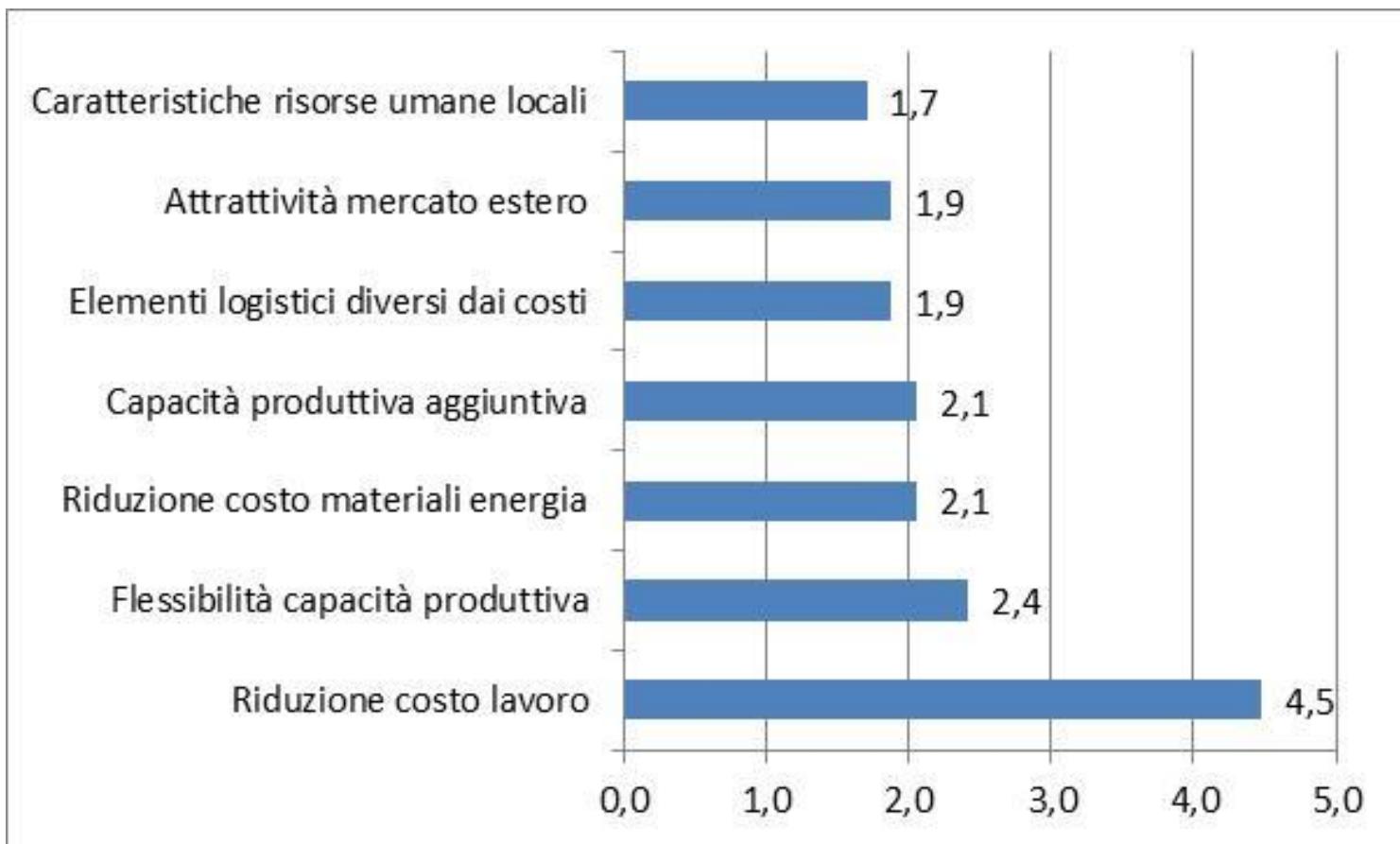
### Fonte del vantaggio competitivo (scala 1-5)

Le aziende che hanno operato una scelta delocalizzativa (parziale o integrale) basano le proprie strategie su elementi simili alle altre, ma la propensione alla qualità del prodotto è meno rilevante

Fonte vantaggio competitivo	Delocalizzatrici	100% Made in Italy
Qualità del prodotto	4,1	4,7
Marchio	4,0	4,5
Contenuto di design	3,9	4,7
Qualità del servizio al canale	3,8	4,2
Costo di produzione	3,8	3,7
Tempi di consegna al cliente	3,7	3,8

## Caratterizzazione delle aziende «con delocalizzazione iniziale» Motivazioni della delocalizzazione (scala 1-5)

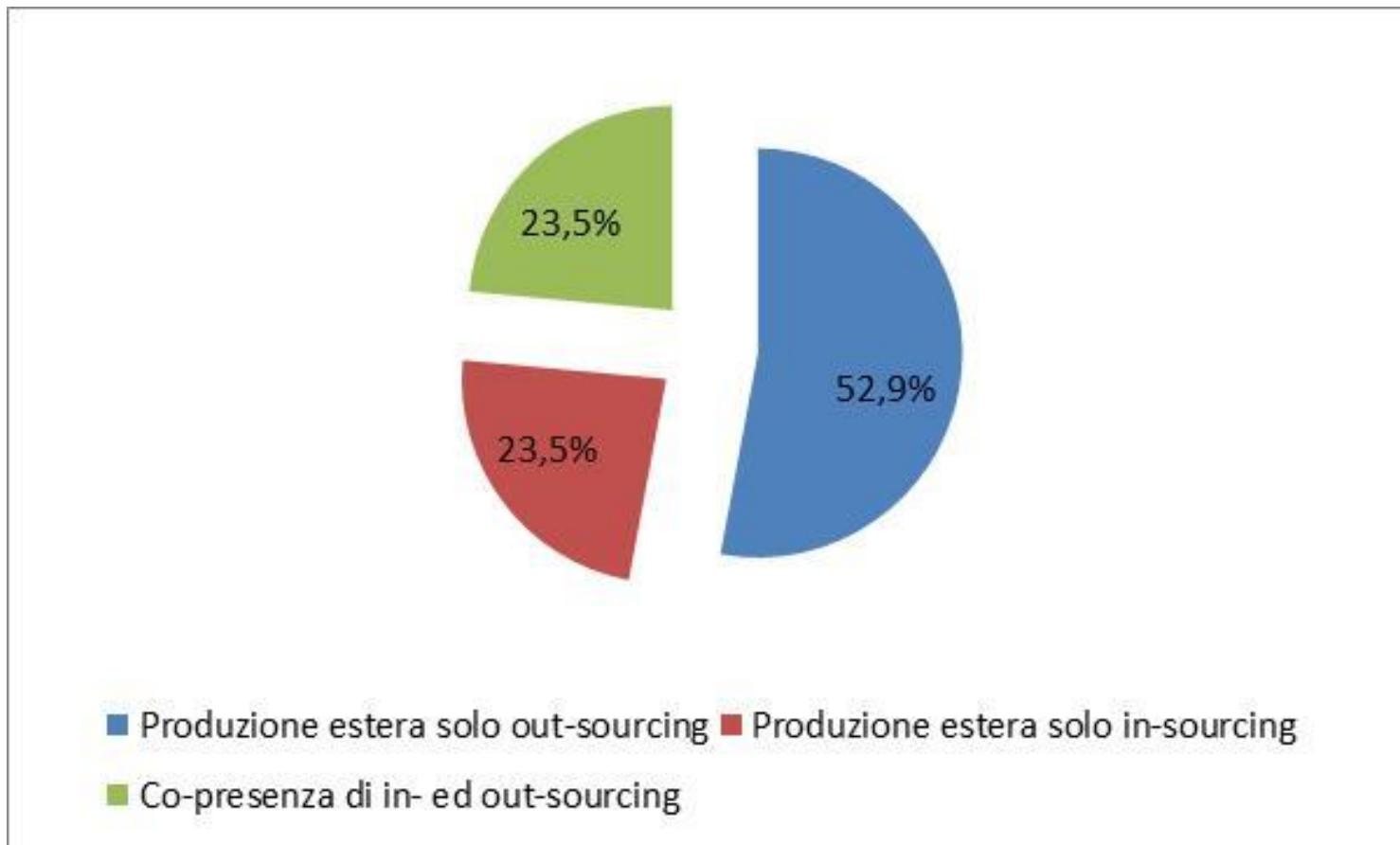
La decisione di delocalizzazione (parziale o integrale) è essenzialmente dovuta a motivi di costo, coerentemente con quanto dichiarato in termini di fonte del vantaggio competitivo



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

## *Caratterizzazione delle aziende «con delocalizzazione iniziale» Modalità di governance del processo produttivo (in- vs out-sourcing)*

*Benché l'out-sourcing della produzione sia generalmente preferito, poco meno della metà delle imprese intervistate possiede propri stabilimenti produttivi all'estero*



## **Caratterizzazione delle aziende «con delocalizzazione iniziale» Modalità di governance del processo produttivo (in- vs out-sourcing)**

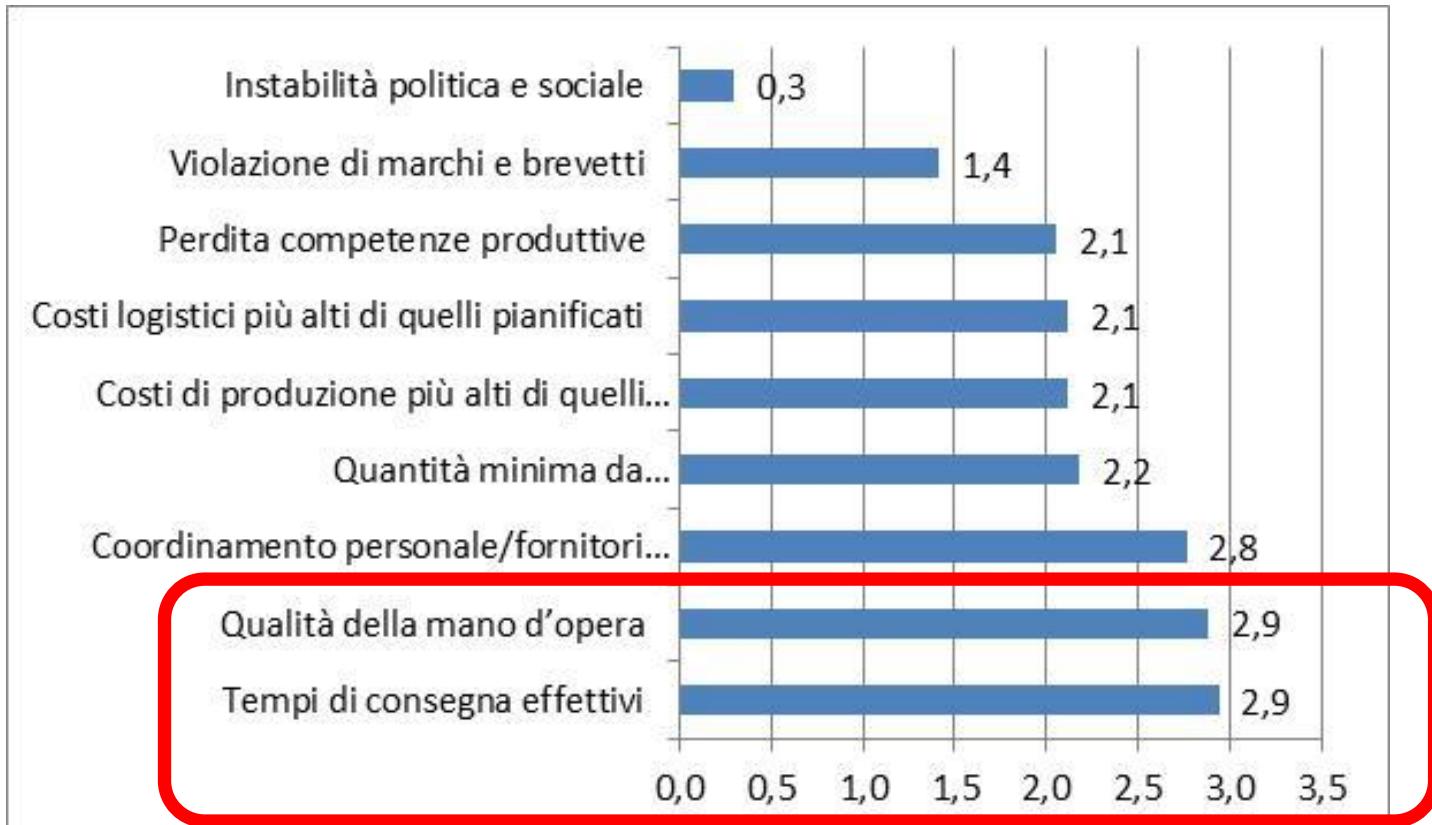
*La delocalizzazione attraverso modalità in-sourcing è concentrata quasi esclusivamente nei paesi dell'Europa dell'Est e dei Balcani*

<b>Fornitori esteri</b>	<b>Out-sourcing</b>	<b>In-sourcing</b>
<b>Europa dell'Est e Balcani</b>	64,7%	47,1%
<b>Medio Oriente &amp; Africa</b>	23,5%	5,9%
<b>Altri paesi dell'Asia</b>	29,4%	
<b>Cina</b>	29,4%	5,9%
<b>Europa Ovest</b>	5,9%	

## Caratterizzazione delle aziende «con delocalizzazione iniziale»

### Problematiche derivanti dalla delocalizzazione

- Le aziende che hanno operato una scelta delocalizzativa (parziale o integrale) non evidenziano livelli elevati per le diverse variabili considerate
- La tempistica e gli aspetti qualitativi risultano comunque predominanti

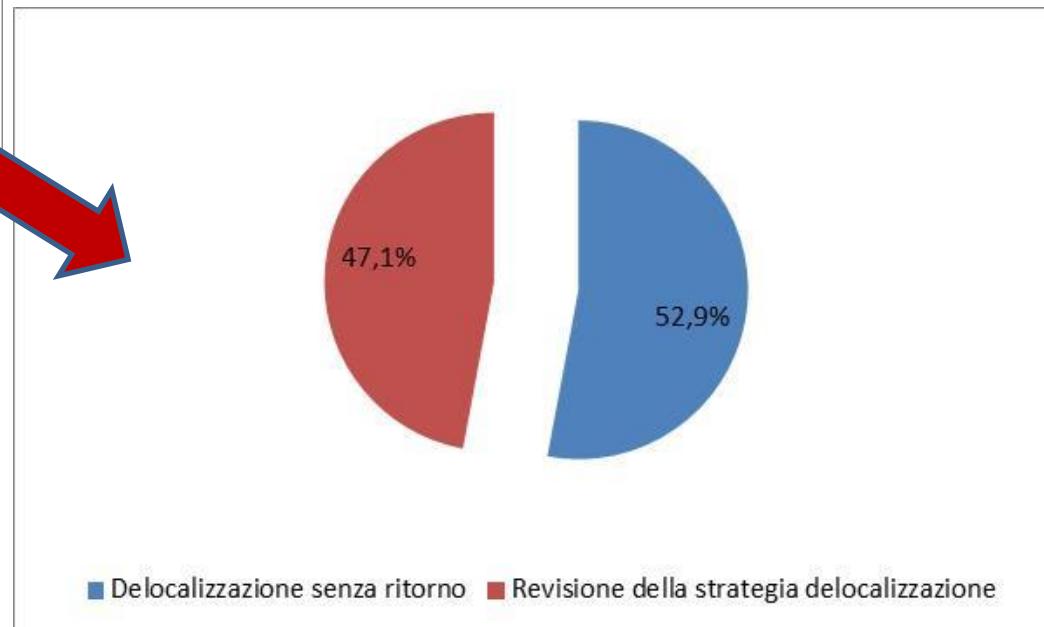
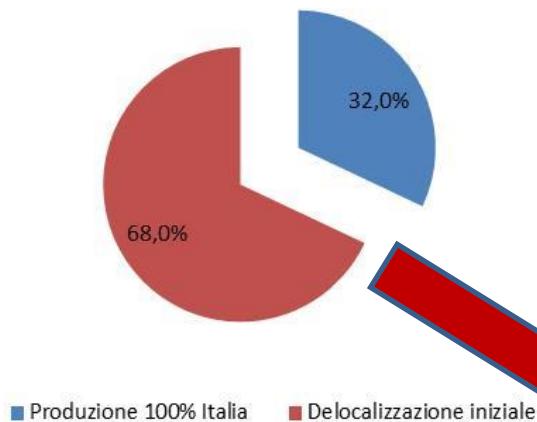


#### *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

##### *4.5 Le imprese che hanno ri-localizzato la produzione (back-reshoring, near-reshoring, further off-shoring)*

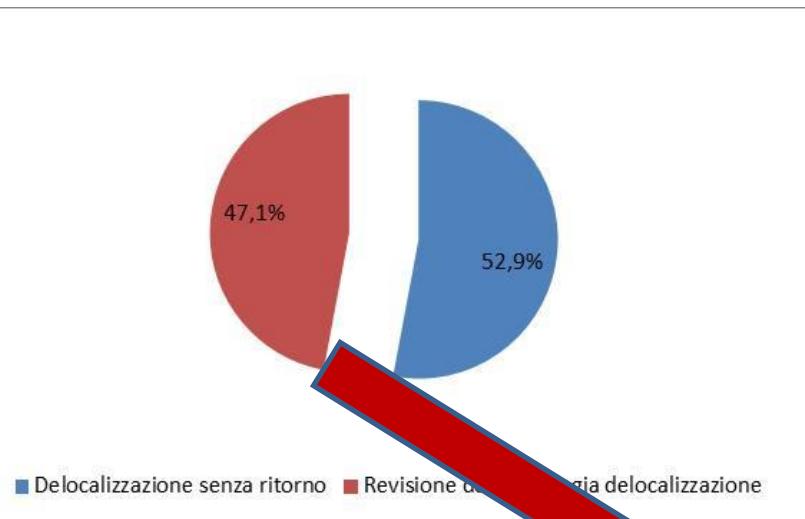
## ***La revisione della decisione iniziale di delocalizzazione***

*L'iniziale scelta di delocalizzazione manifatturiera (68% delle imprese del campione) è stata successivamente rivista da poco meno della metà delle imprese che l'aveva implementata*



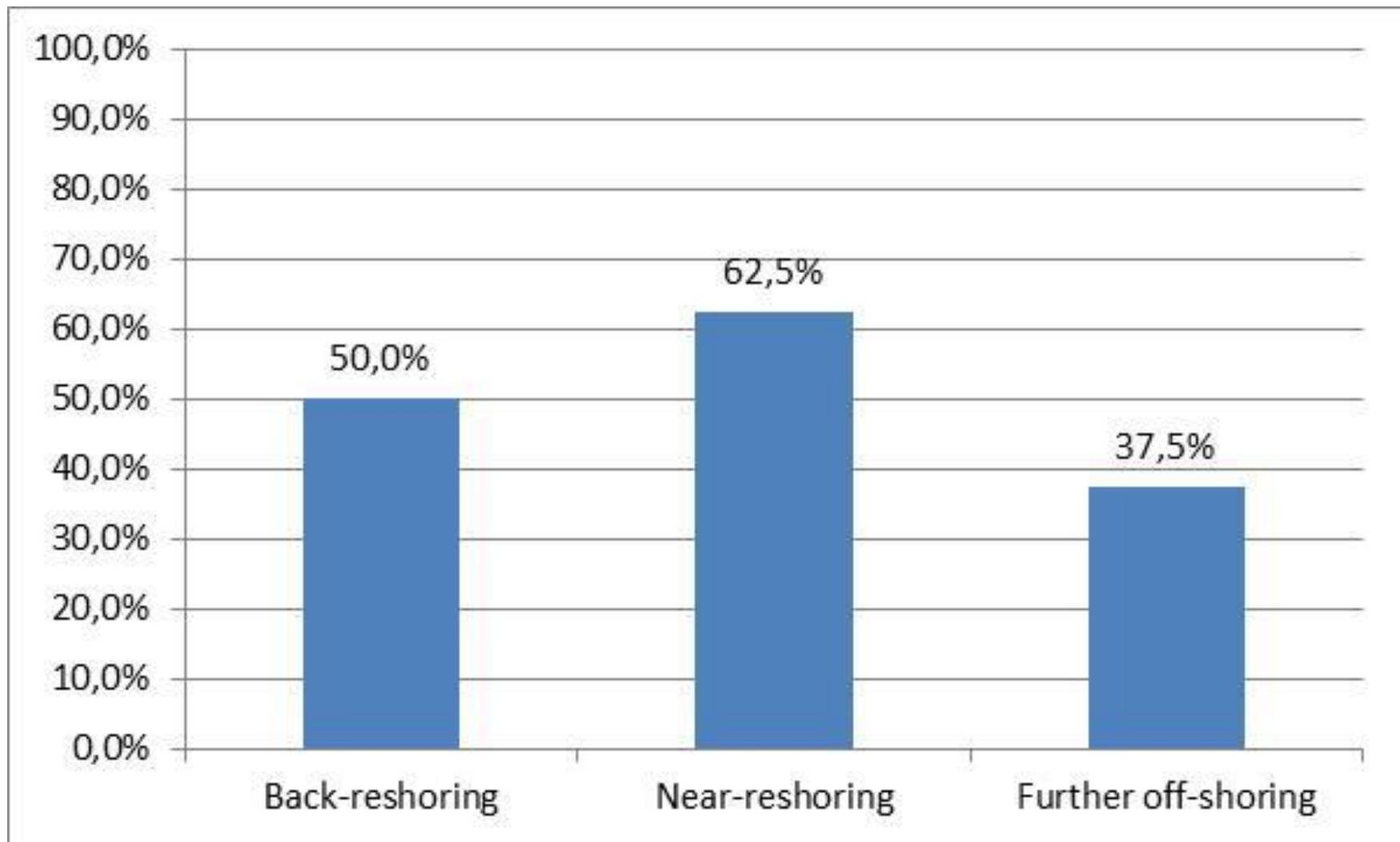
## ***La revisione della decisione iniziale di delocalizzazione***

*La revisione della decisione iniziale di delocalizzazione ha portato anche all'adozione di itinerari «ibridi» di rilocalizzazione, con co-presenza di scelte di back- e near-reshoring e di further off-shoring*



## ***La revisione della decisione iniziale di delocalizzazione***

*Le decisioni di «rimpatrio» e di «ri-avvicinamento» sono risultate le più frequenti*



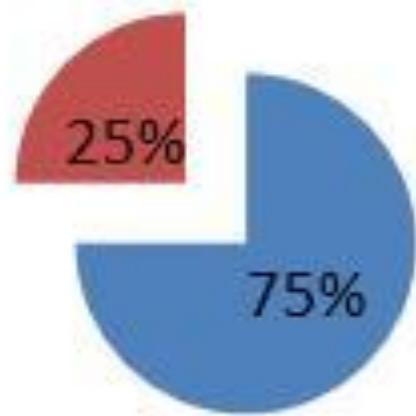
## *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

### *4.5 La revisione della scelta iniziale di delocalizzazione (back-reshoring, near-reshoring, further off-shoring)*

#### *4.5.1 Il fenomeno del «back-reshoring»*

## ***La strategia di back reshoring: scelta singola o multipla***

*Le decisioni di «rimpatrio» sono tendenzialmente singole, raramente rientrano in una strategia «polimorfa»*

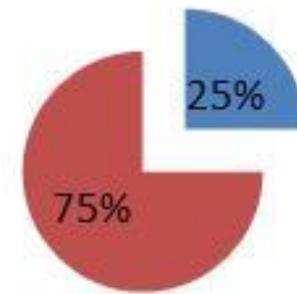


- Solo back
- Back- & Near-reshoring & Further off-shoring

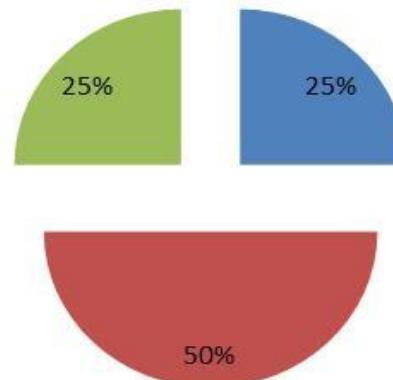
## ***La strategia di back reshoring: le tempistiche***

*L'iniziale delocalizzazione è avvenuta principalmente negli anni '90 e comunque mai dopo*

- *Le scelte di rilocalizzazione sono concentrate a partire dal 2010*
- *Il fenomeno è previsto anche per il prossimo futuro*



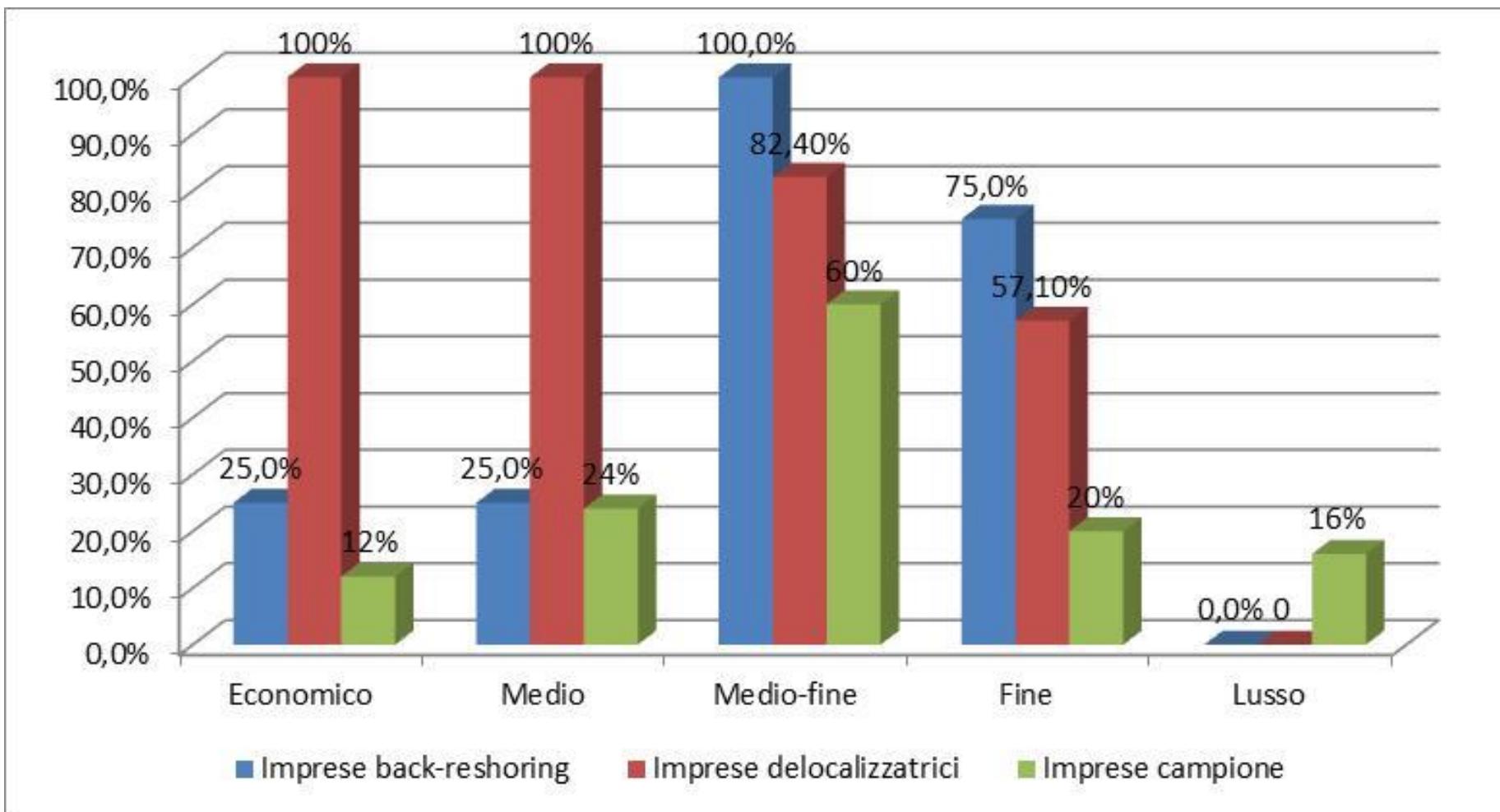
■ Anni '70 ■ Anni '90



■ Anno 2010 ■ Anno 2013 ■ Previsione 2015

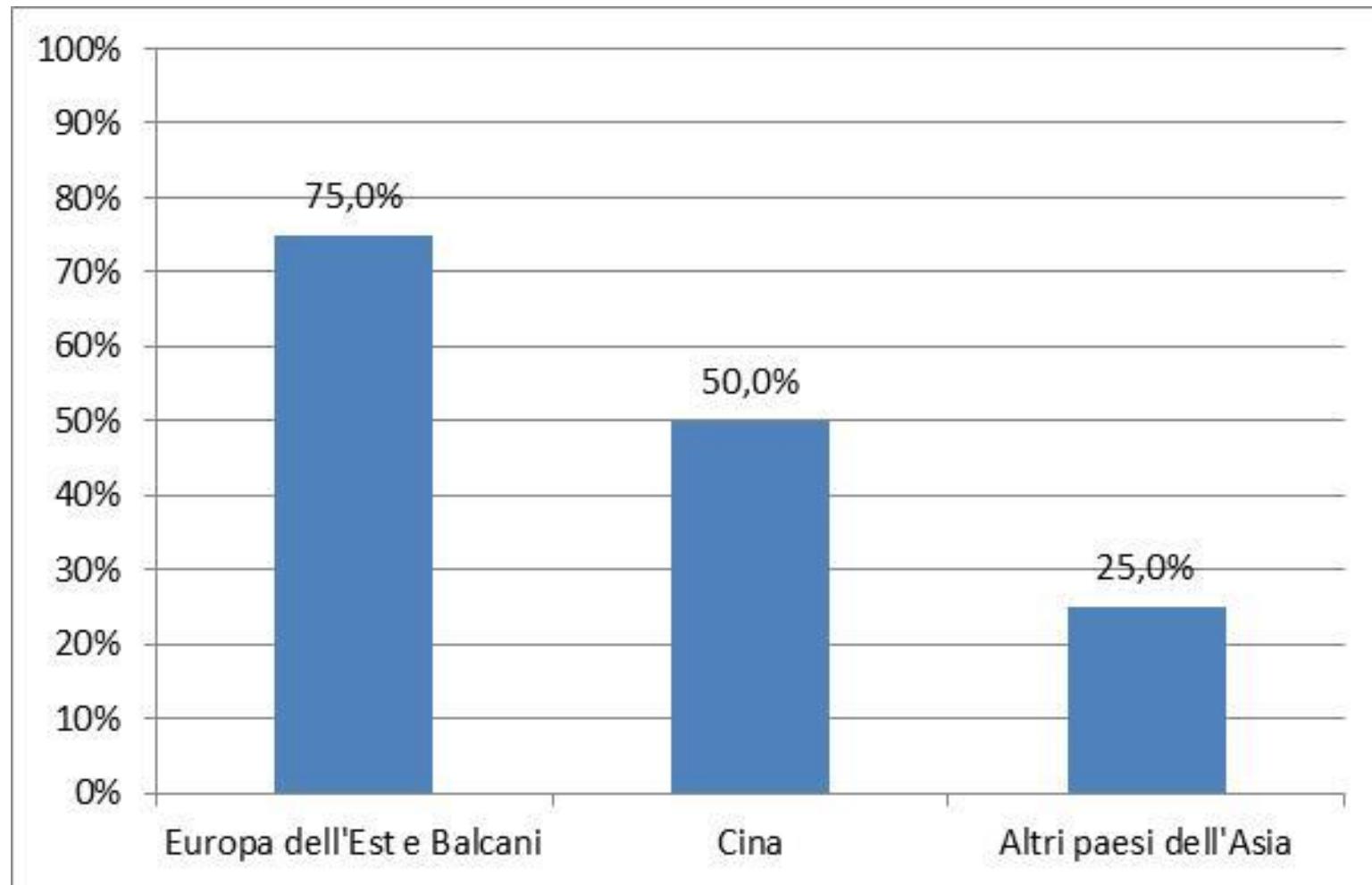
## *La strategia di back reshoring: cosa si è rimpatriato?*

*La rilocalizzazione ha riguardato quasi esclusivamente le fasce di posizionamento superiori mentre*



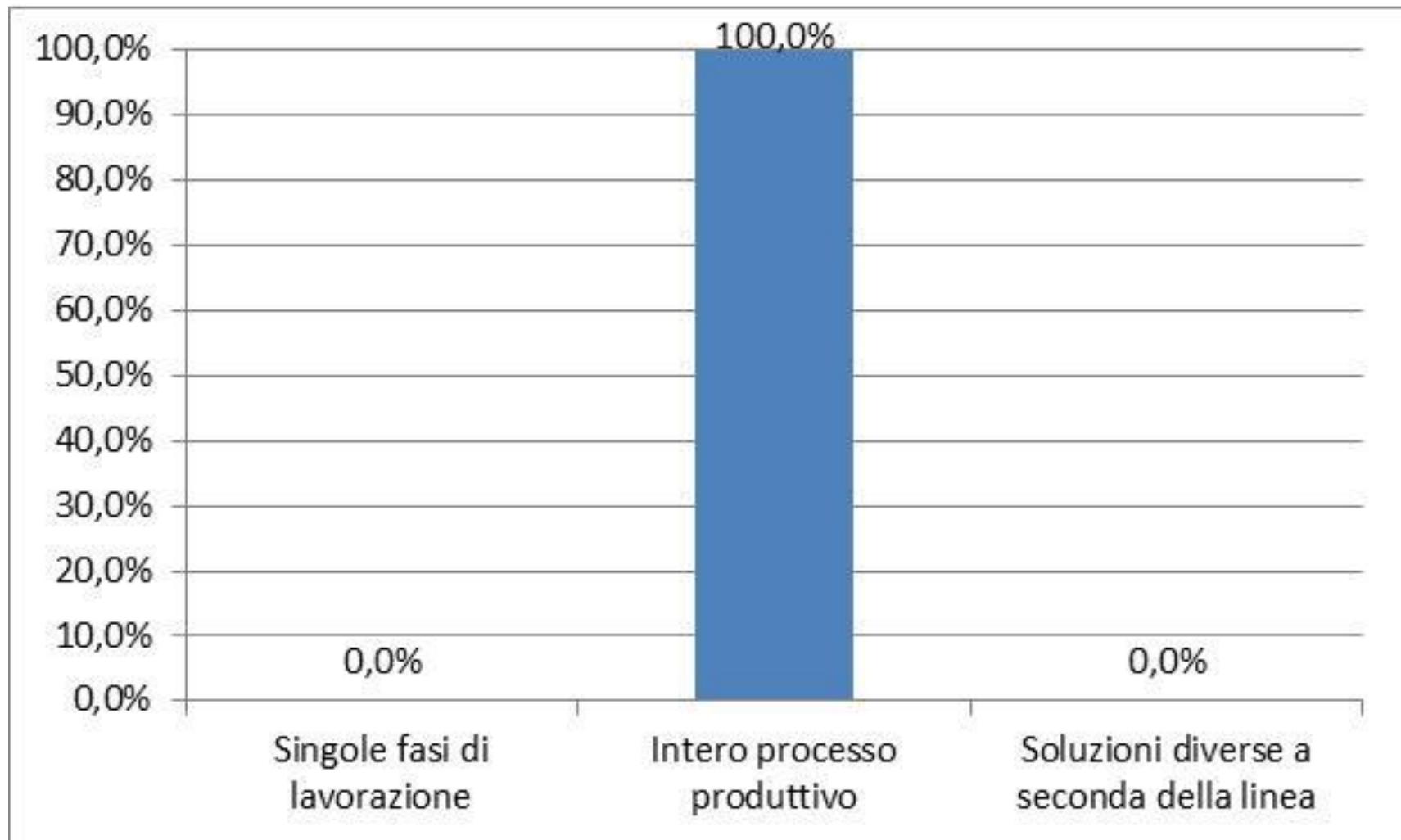
## ***La strategia di back reshoring: da dove si è ri-localizzato?***

*La rilocizzazione ha riguardato aree geografiche differenti, anche se principalmente i paesi dell'Europa dell'Est ed i Balcani*



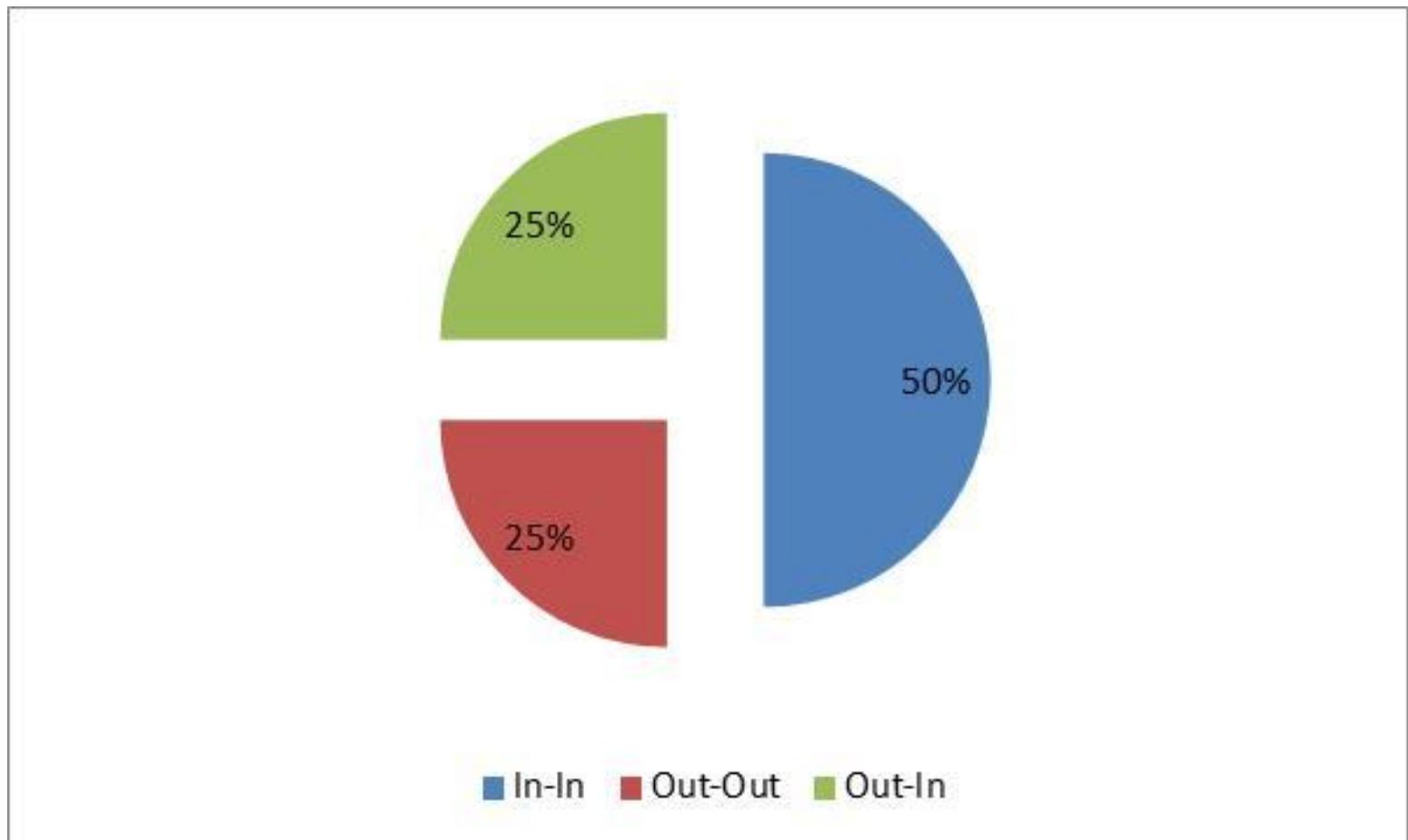
## ***La strategia di back reshoring: cosa si era delocalizzato?***

*La rilocalizzazione ha riguardato esclusivamente processi produttivi prima interamente delocalizzati*



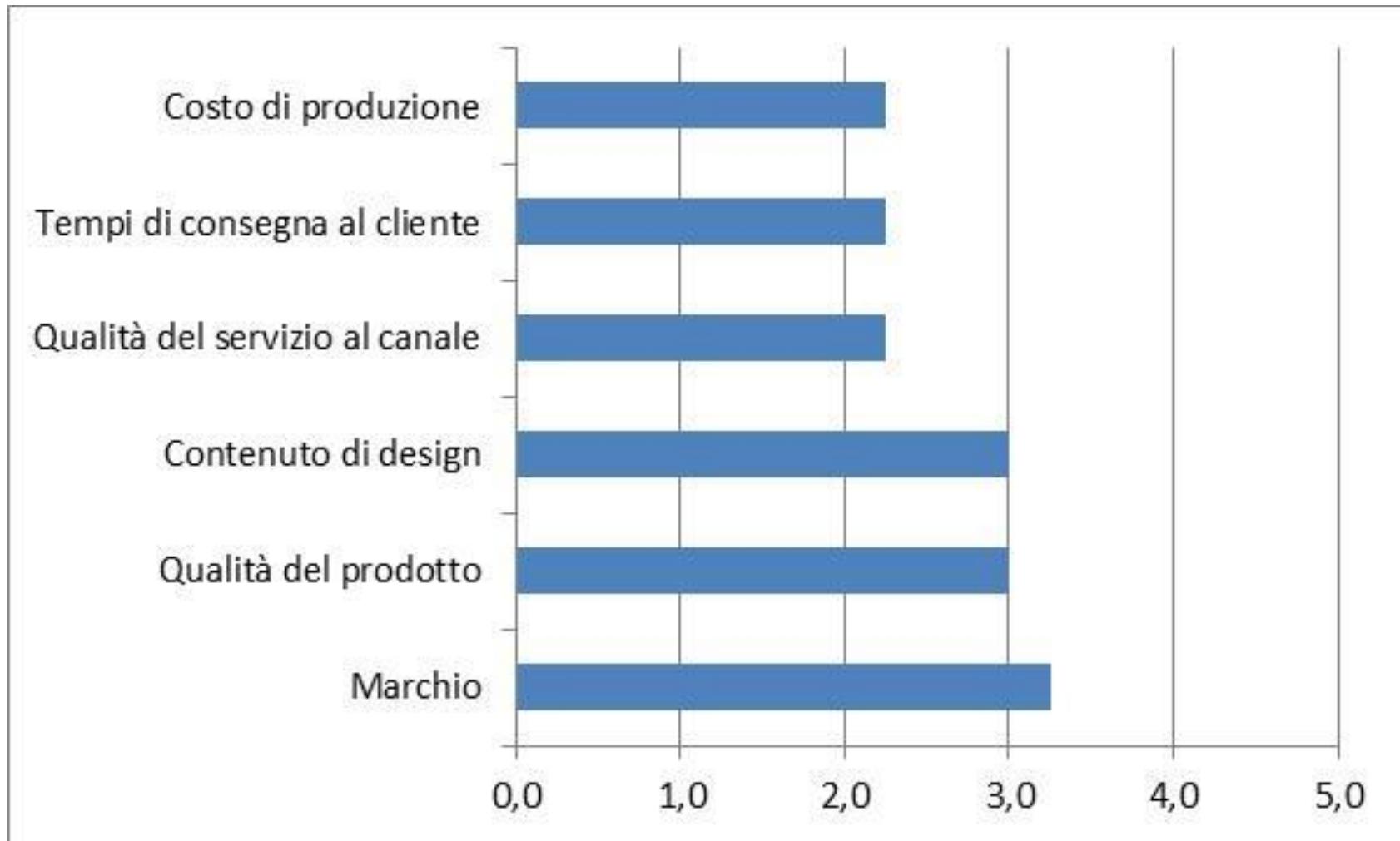
## ***La strategia di back reshoring: le scelte di governance della produzione***

*La rilocalizzazione ha riguardato principalmente produzioni che erano svolte in propri impianti all'estero, che generalmente continuano a produrre altre linee*



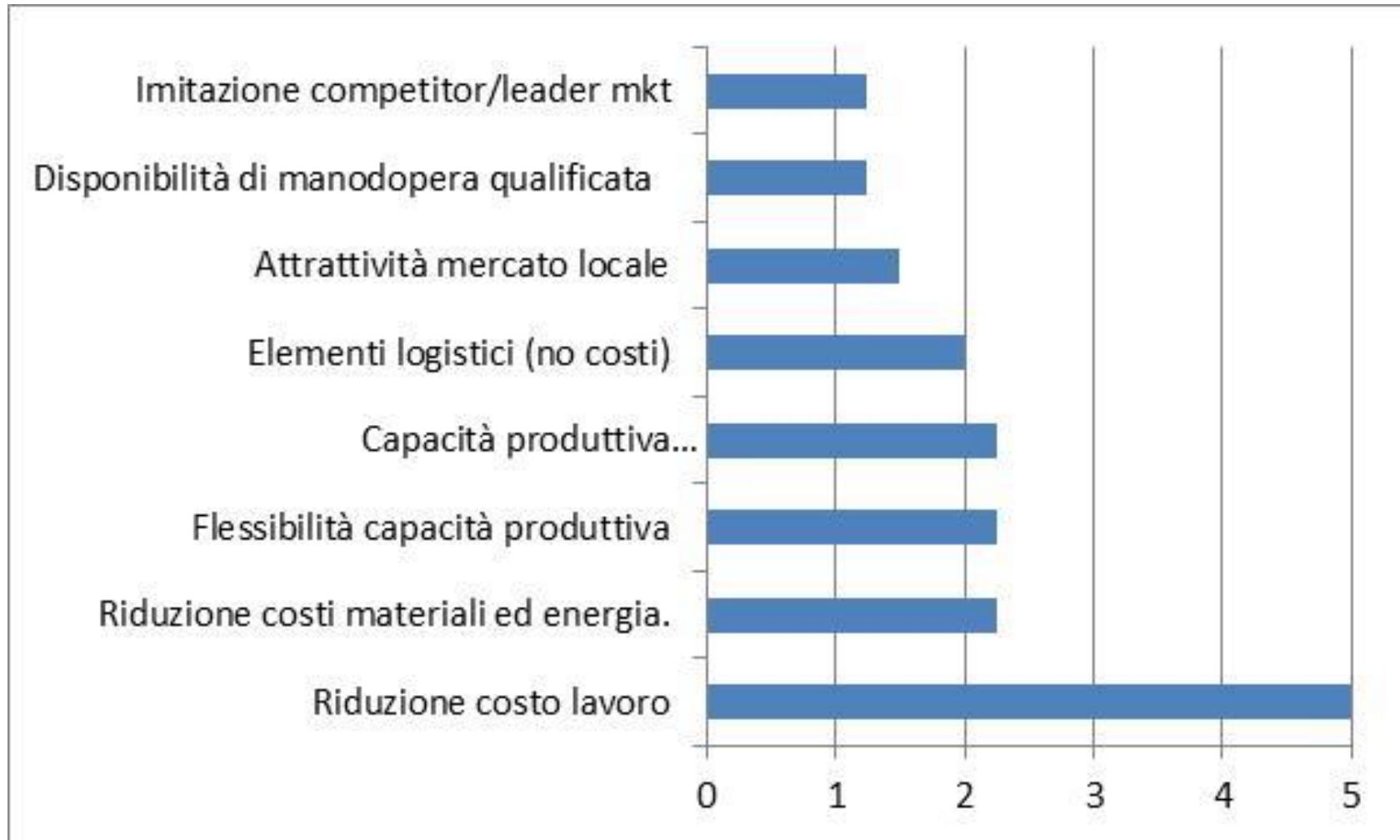
## *La strategia di back reshoring: caratterizzazione strategica*

*Il marchio e la qualità del prodotto rappresentano le fonti del vantaggio competitivo delle aziende «rientrate»*



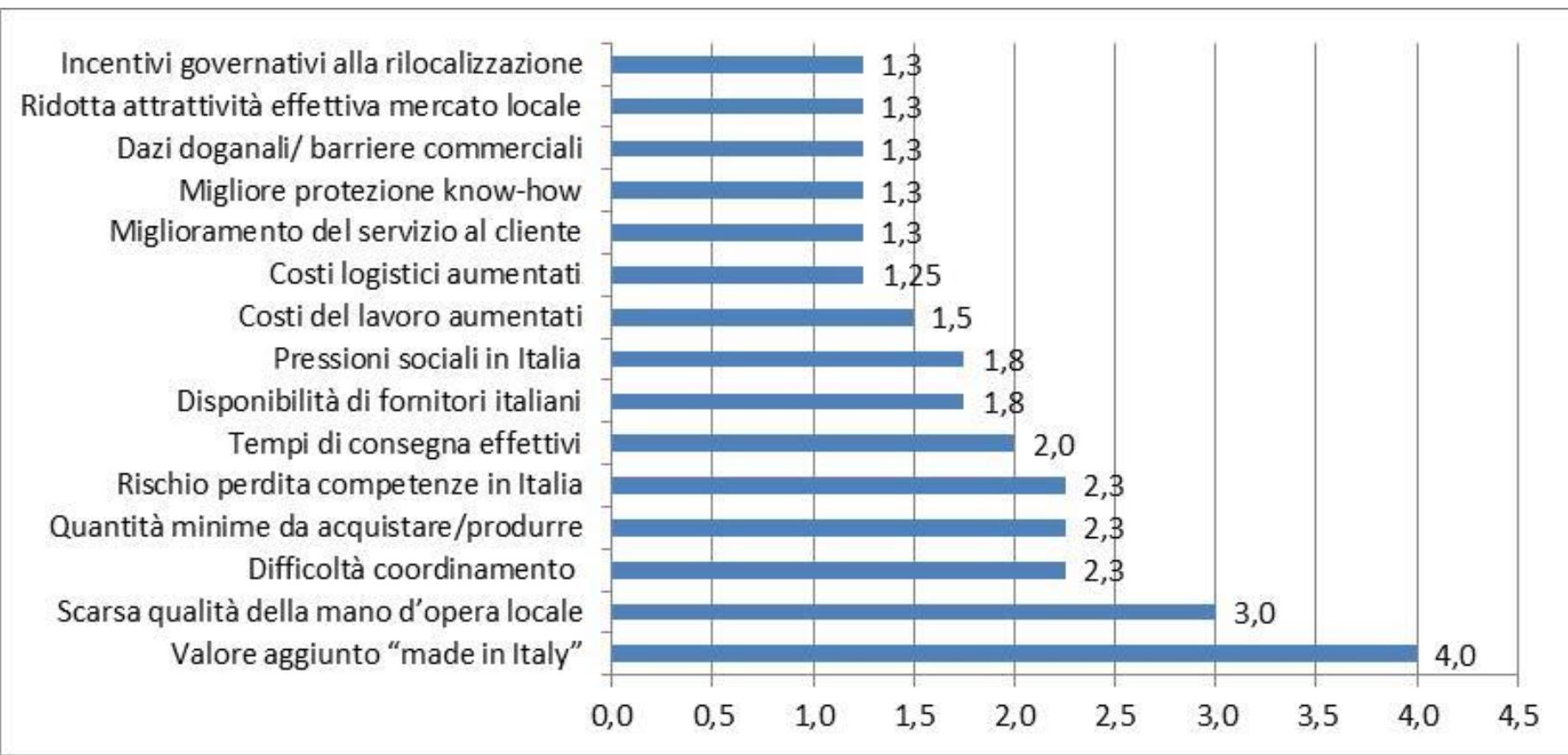
## *La strategia di back reshoring: perché avevano delocalizzato*

*Gli aspetti economici (ed in particolare il costo del lavoro) erano stati i principali fattori alla base della decisione della localizzazione*



## ***La strategia di back reshoring: quali motivazioni?***

*La scelta di «rientro» delle produzioni è generalmente dovuta al valore aggiunto che la clientela riconosce al prodotto «made in Italy»*



Fonte: Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group

*A fronte di una delocalizzazione perseguita principalmente ai costi (di produzione), il rientro è dovuto fondamentalmente al maggior valore percepito*

## ***La strategia di back reshoring: la valutazione della scelta***

- *Le aziende che hanno già implementato la scelta di rientrare (75% del totale) hanno espresso un giudizio su tale scelta pari a 3,7 su una base 1-5*
- *La principale criticità incontrata nella scelta di «rimpatrio» è collegata alla difficoltà di trovare personale e/o fornitori validi, anche a causa della parziale perdita di competenze relative ad alcune fasi produttive*

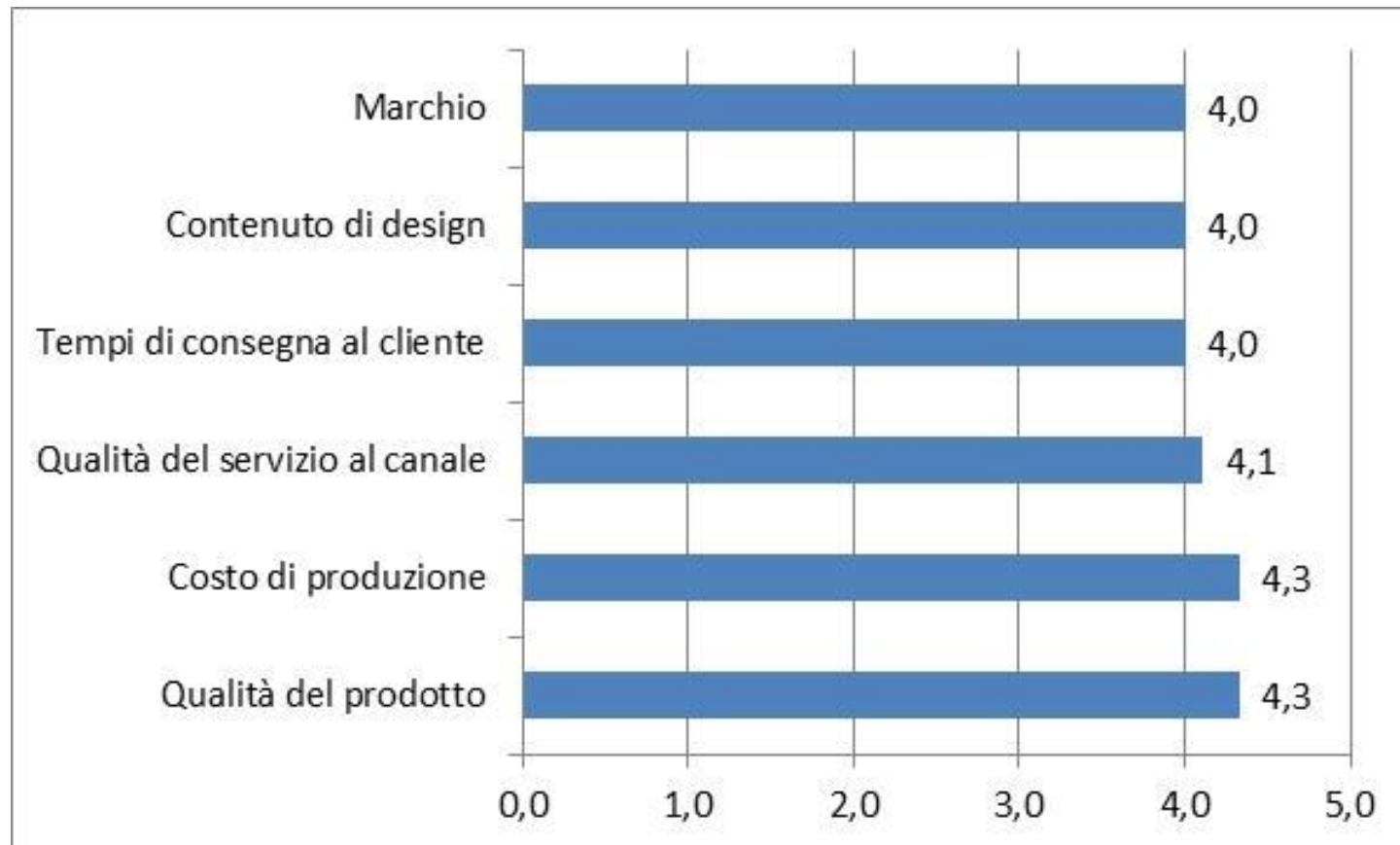
## *4. L'indagine esplorativa sul «campione Assocalzaturifici»*

### *4.5 La revisione della scelta iniziale di delocalizzazione (back-reshoring, near-reshoring, further off-shoring)*

#### *4.5.2 Le motivazioni di «chi non ritorna»*

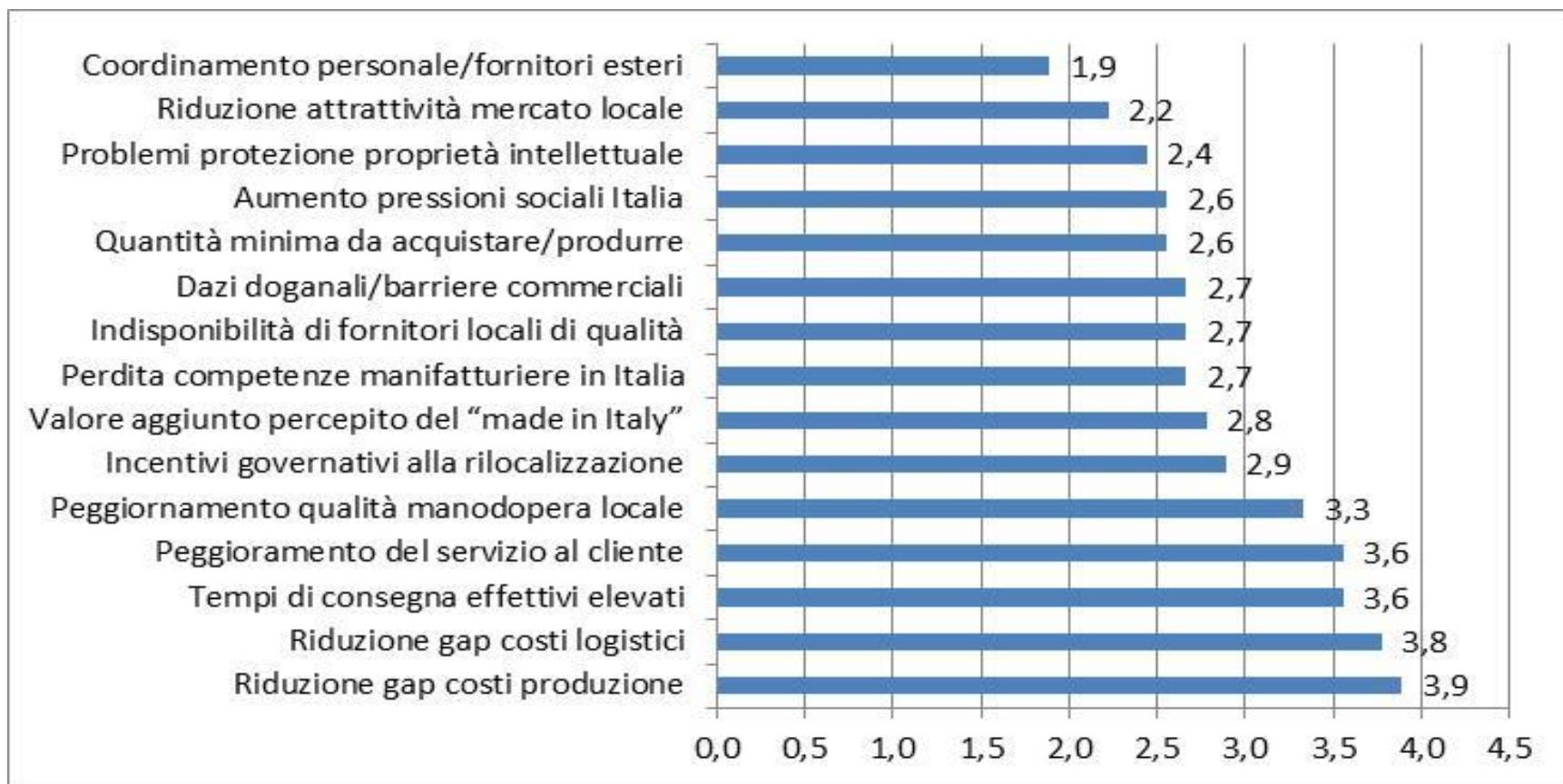
## *Le fonti del vantaggio competitivo*

- *Le aziende che hanno operato una «delocalizzazione senza ritorno» basano la propria strategia sulla combinazione costo di produzione – qualità percepita*



## *Le condizioni per il rientro*

- *Le aziende che hanno operato una «delocalizzazione senza ritorno» considererebbero l'alternativa di rimpatriare le produzioni essenzialmente in base ad elementi relativi ai costi ed alla qualità delle produzioni all'estero*



## *5. Considerazioni di sintesi*

## *Il fenomeno e la sua diffusione*

- *Il fenomeno del back-reshoring si sta diffondendo in molti paesi occidentali ed è spesso oggetto di attenzione da parte dei policy maker che in esso hanno individuato uno strumento di creazione di posti di lavoro*
- *La strategia del «rientro» non è al momento oggetto di statistiche ufficiali*
- *Negli USA esiste un'organizzazione (Back-reshoring Initiative) che analizza i casi che vengono comunicati sulla stampa americana*
- *In Germania, il Fraunhofer Institute raccoglie ogni due anni informazioni sul fenomeno nell'ambito di una più complessiva survey indirizzata ad un campione rappresentativo di imprese tedesche*
- *L'unica banca dati con una dimensione mondiale è quella dell'Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*
- *Gli esperti evidenziano che comunque il fenomeno è sottostimato*

## ***Il fenomeno e la sua diffusione: il caso del settore calzaturiero***

- *Con riferimento al settore calzaturiero, ad oggi è nota una sola indagine specifica sul fenomeno del reshoring*
- *Si tratta dell'indagine svolta dai proff. Martinez-Mora (Università di Alicante) e Merino (Università di Murcia) relativo alla Spagna (JPSM, 2014)*
- *Sono stati 8 casi di aziende calzaturiere che hanno «rientrato» la produzione dalla Cina*
- *Cinque degli otto casi riguardano il posizionamento Medio, due il Medio-fine ed una il business delle scarpe sportive*
- *In tre casi si è trattato di «rientro» con contestuale cessazione dell'attività produttiva in Cina*
- *In cinque casi la delocalizzazione era avvenuta tra il 2000 ed il 2006*

## ***Il fenomeno e la sua diffusione: l'impatto dell'innovazione tecnologica***

- *A margine della ricerca effettuata tramite la somministrazione di questionari sono state rilevate delle evidenze*
- *Tra queste, merita una segnalazione BzModa che ha preso parte ad un programma di ricerca finanziato dall'UE (a cui hanno partecipato anche imprese calzaturiere di altri paesi) sulla base del quale è stato sviluppato un sistema di automazione della produzione che dovrebbe consentire all'azienda di rimpatriare la produzione tra il 2015 ed il 2016*

## **Il fenomeno e la sua diffusione: best practice in tema di risorse umane**

- *Come evidenziato in precedenza discutendo i risultati del questionario, tra gli elementi da valutare in tema di «rientro» delle produzioni vi è quello della disponibilità di manodopera specializzata in fasi ad alto livello di tecnicità (es. orlatura)*
- *Da contatti emersi a margine della somministrazione dei questionari, si è appreso del caso del Calzaturificio Carmen Srl che ha costituito una piccola impresa artigianale per l'effettuazione di tali attività al fine di consentire al principale cliente (Prada) di riportare in Italia la produzione*
- *In quest'ottica, assume particolare interesse l'accordo stipulato con le organizzazioni sindacali in merito alle due dipendenti «trasferite» nella neo-costituita impresa al fine di favorire il trasferimento delle competenze alle nuove maestranze*

## **Motivazioni e possibili «incentivi»**

- *Come si è avuto modo di evidenziare in precedenza, le aziende che hanno operato una strategia di back-reshoring avevano precedentemente delocalizzato alla ricerca di minori costi ed hanno principalmente rilocalizzato spinte dal valore aggiunto derivante dal «made in Italy», specialmente sul mercato internazionale*
- *Tali evidenze mostrano chiaramente l’importanza di una legislazione rinnovata in tema di certificazione di origine delle produzioni (vedasi la tanto attesa decisione UE)*
- *Si evidenzia altresì che le imprese che hanno maggiormente delocalizzato sono quelle che hanno come principale mercato quello nazionale, che risulterebbe essere particolarmente attento al fattore economico*

## *Possibili ostacoli*

- *Nell'ambito delle interviste effettuate, sono stati segnalati alcuni elementi che potrebbero rendere meno attraenti – anche per chi le ha già implementate – le strategie di rientro*
- *Tra queste si segnala la situazione contingente relativa al mercato russo, la cui attrattività per le imprese italiane è stata fortemente ridimensionata dall'applicazione delle «contro-sanzioni»*
- *I giudizi espressi circa la bontà della scelta di «rientro» sono negativamente influenzati dalle incertezze del contesto economico e legislativo che caratterizzano il paese*

## *Appendice*

*Uni-CLUB MoRe Back reshoring Research Group: una breve presentazione*

# *Chi siamo?*

Un gruppo di ricerca sul tema del **back-** e del **near-reshoring** delle attività di produzione manifatturiera (internalizzata ed esternalizzata)



*University of Catania*

*Alessandro Ancarani - Carmela di Mauro*



*University of L'Aquila*

*Luciano Fratocchi – Lelio Iapadre*



*University of Udine*

*Guido Nassimbeni - Marco Sartor – Guido Orzes*



*University of Bologna*

*Andrea Zanoni - Paolo Barbieri*



*University of Modena & Reggio Emilia*

*Matteo Vignoli*

# Le nostre pubblicazioni più recenti

2014

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., Zanoni, A., "When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions", in *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20, pp. 54-59

Fratocchi, L., Iapadre, L., Ancarani, A., Di Mauro, C., Zanoni, A., Barbieri, P., "Manufacturing Reshoring: Threat and opportunity for East Central Europe and Baltic Countries", in Zhuplev, A., & K. Liutho (Eds), *Geo-regional competitiveness in Central and Eastern Europe, The Baltic Countries, and Russia*, IGI Global, pagg. 83-118,

Ancarani, A., C. Di Mauro, L. Fratocchi, G. Nassimbeni, M. Sartor, (2014) "Backshoring trends in global manufacturing: a survival analysis", in Badenhorst-Weiss, H., Ambe, M., Cilliers, O., and Kujawa, B. (a cura di) *23rd Annual IPSERA Conference Proceedings*, South Africa, ISBN: 978-0-620-60348-5

Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., "Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche", Paper accettato per la presentazione e la pubblicazione, XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, Cassino, 13-14 Novembre

Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, A., Troiano, M., Vignoli, M., Zanoni, A., Manufacturing Back- and Near-reshoring A Comparison among EU and North American Evidence, Paper accettato per la presentazione e la pubblicazione negli Atti della 18th Conference International Academy of Management and Business (IAMB), Rome, 17-19 Settembre

# Le nostre pubblicazioni più recenti

2013

Fratocchi, L., P., Barbieri, Di Mauro, C., Nassimbeni, G., M., Vignoli, "Manufacturing Back-reshoring - An Exploratory Approach for Hypotheses Development", Paper presented at the *XXIV Riunione Scientifica Annuale Associazione italiana di Ingegneria Gestionale*, Milan, Italy 17-18 October

Fratocchi L., G. Nassimbeni, M. Sartor, A. Ancarani, C. Di Mauro, A. Zanoni, P. Barbieri, e M. Vignoli, "Manufacturing Back-shoring and the Global Fragmentation of Production: What it is Changing after the Financial Crisis?" paper presented at the *40th Academy of International Business (AIB) UK & Ireland Chapter*, Aston Business School, March, 21-23

Fratocchi L., S. Equizi, G. Nassimbeni, M. Sartor, A. Ancarani, C. Di Mauro, A. Zanoni, P. Barbieri, e M. Vignoli, "Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidences", paper presented at the *15th International Academy of Management and Business (IAMB)*, Lisboa, 17-19 Aprile, ISSN 1949-9094

Fratocchi L., S. Equizi, G. Nassimbeni, M. Sartor, A. Ancarani, C. Di Mauro, A. Zanoni, P. Barbieri, e M. Vignoli, "Manufacturing Back-shoring: Theoretical Conceptualization and Empirical Evidences", paper presented at the *4th Annual Conference of the European Decision Sciences Institute (EDSI)*, 14-15 Maggio

# Contatti

[luciano.fratocchi@univaq.it](mailto:luciano.fratocchi@univaq.it)

335-5954716

328-0086828