

IMPRESSE CHE TORNANO IN ITALIA: SFIDE O OPPORTUNITÀ?

| di Stefano Migliorati | Comitato di Redazione Quale Impresa

RESHORING: caratteristiche, fattori, elementi e leve che lo favoriscono. A proposito di tale fenomeno Giovanni Basagni, Direttore Generale di Miniconf Spa, e Andrea Magrini, Direttore Generale della Caem-Magrini Spa, ci offrono il loro punto di vista.

16

📍 **FINO A POCO TEMPO FA SI PARLAVA MOLTO DI OFFSHORING. OGGI SI PARLA DI RESHORING. COSA STA SPINGENDO LE IMPRESE A RICOLLOCARE LE PROPRIE PRODUZIONI IN PATRIA?**

Magrini: Il time to market, la rapidità operativa e di produzione, l'abbassamento delle scorte e l'accorciamento del flusso finanziario sono i quattro fattori che ci hanno spinto al reshoring. Il costo del prodotto Made in Italy rimane più alto seppur di poco rispetto a quello Made in China, nonostante forti investimenti in automazione. Tuttavia si pensa sia comunque più economico produrre in Europa, se i volumi di vendita sono garantiti, visti i possibili abbattimenti di costi indiretti come viaggi, problemi nei servizi ecc.

Basagni: La riduzione del differenziale dei costi tra Asia ed Italia, sono aumentati specialmente i costi della logistica e della manodopera. Ciò ha portato alcune imprese con merceologie di prodotto, in posizionamenti medi, a ritornare a produrre in Italia. Anche alcune grandi aziende, come Ikea o Zara, negli ultimi 5 anni hanno riavvicinato alla casa madre, dal Far East all'Est Europa, una serie di produzioni. Per quanto riguarda l'Italia, da un'analisi dell'Università di Catania, Udine, Aquila, Bologna e Reggio Emilia, risultano 79 i casi di aziende che sono rientrate in Italia.

📍 **NEGLI STATI UNITI QUESTO PERCORSO È STATO AGEVOLATO DA UN PIANO DI POLITICA INDUSTRIALE PORTATO AVANTI DALLA PRESIDENZA OBAMA, CHE HA FAVORITO IL RIPOSIZIONAMENTO DELLE PROPRIE INDUSTRIE E CONTRIBUTITO ALLA CRESCITA DEL PIL AMERICANO. QUANTO DI QUESTA ESPERIENZA È REPLICABILE IN ITALIA E IN EUROPA?**

Magrini: Secondo me non è replicabile totalmente. Negli Usa i poteri politici, economici e fiscali sono uniti e rivolti al benessere di un unico popolo: un esempio ne è una politica monetaria estremamente aggressiva volta a ridurre le importazioni e aiutare l'export, che da noi era prassi scontata negli anni '70, '80 e '90. Oggi, invece, politica, economia e fisco sono da noi in mano a voleri diversi che riportano a società e interessi molto distanti (si noti il bisticcio continuo tra Germania pro-rigore e Sud Europa pro-crescita).

Basagni: Da un articolo del Sole 24 Ore risulta che negli ultimi 3 anni gli Usa sono riusciti a rimpatriare 80.000 posti di lavoro grazie a due leve: bassi costi dell'energia e defiscalizzazione. Se pensiamo che in Italia il costo dell'energia è del 30% superiore alla media europea, la controtendenza emerge chiaramente. ▶

Il time to market, la rapidità operativa e di produzione, l'abbassamento delle scorte e l'accorciamento del flusso finanziario sono i quattro fattori che ci hanno spinto al reshoring

Andrea Magrini

Giovanni Basagni e Andrea Magrini sono intervenuti al Workshop "AR/Andata e Ritorno" organizzato il 18 luglio dai GI di Arezzo, attivo da tempo in vari progetti di formazione interna ed esterna, insieme al Presidente Eleonora Anselmi. Nel corso dell'evento, importanti imprenditori del territorio si sono confrontati e hanno portato il loro punto di vista sul reshoring e sulla delocalizzazione, mettendone in evidenza i vantaggi e gli svantaggi.

GIOVANNI BASAGNI*Presidente e Direttore Generale di Miniconf Spa*

Ha fondato Miniconf Spa, azienda specializzata nell'abbigliamento per bambini, 40 anni fa in provincia di Arezzo. Con 7,5 milioni di capi realizzati ogni anno e con circa 300 dipendenti impiegati, l'impresa è oggi al quinto posto nella classifica dei produttori nazionali ed è in crescita nei mercati esteri. Negli anni '90 inizia la collaborazione con stabilimenti produttivi all'estero, mantenendo inalterata la qualità dei materiali e dei capi e nel rispetto della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente, fedele sempre al proprio credo che è prioritario come si produce rispetto a dove si produce. Oggi la rete distributiva conta oltre 2.200 punti vendita fra monomarca e multimarca. Miniconf ha ricevuto per due volte - nel 2007 e nel 2010 - il Premio Databank "Company to Watch", e nel 2012 è stata selezionata per il Progetto Elite di Borsa Italiana.



17

SI DOVREBBE, AD ESEMPIO, INTERVENIRE SULL'IRAP, E PIÙ IN GENERALE SUL CUNEO FISCALE ALLE IMPRESE PER ABBATTERE IL COSTO DEL LAVORO - Giovanni Basagni

Q SULL'OPPORTUNITÀ DI AVVIARE UN PROCESSO DI RESHORING INFLUISCONO DIVERSE VARIABILI, CERTAMENTE UNA DELLE PIÙ IMPORTANTI ATIENE ALLE CARATTERISTICHE DELL'ECOSISTEMA POLITICO-ECONOMICO DEL PAESE DI PROVENIENZA. QUALI SONO LE MISURE FONDAMENTALI CHE IL GOVERNO

DOVREBBE METTERE IN CAMPO PER FAVORIRE QUESTO FENOMENO?

Magrini: Caem è andata in Cina, per noi è stata una esperienza positiva: aziende che investono molto e rapidamente, cultura del fare business molto proattiva, tendenza ad ascoltare consigli tecnici molto elevata. Per favorire il reshoring,

un atteggiamento miope potrebbe suggerire l'innalzamento dei dazi. Si dovrebbe invece essere più vicini alle aziende, come succede negli Usa, in cui le amministrazioni "collaborano" al business plan dell'azienda garantendo terreni, permessi, incentivi in conto tasse, tutto con certezza. ►

Da noi invece la burocrazia è pazzesca, per aprire stabilimenti e lavorazioni servono iter lunghissimi e si ottengono solo "pareri preventivi" e non garanzie, per non parlare delle tasse sul lavoro, delle imposte trasversali, delle tasse sui redditi.

Basagni: Come già accennato, sicuramente una politica dell'energia, una politica fiscale e una politica del lavoro. Si dovrebbe, ad esempio, intervenire sull'IRAP, e più in generale sul cuneo fiscale alle imprese per abbattere il costo del lavoro, così come sulla giustizia, altro elemento che, insieme alla burocrazia, rallenta le aziende e che rende incerti gli investimenti.

Q QUALI, INVECE, LE CARATTERISTICHE CHE LE IMPRESE E GLI IMPRENDITORI DOVREBBERO AVERE PER COMPIERE UN RESHORING DI SUCCESSO? IL VALORE DEL NOSTRO CAPITALE UMANO E LA FORZA DEL BRAND "MADE IN ITALY" DA SOLI POSSONO BASTARE?

Magrini: No. L'impresa deve avere una valida offerta per il mercato, non basta più una punta di eccellenza sulla tecnica o sul marketing, serve completa di tutto. Nel nostro settore il Made In Italy è un

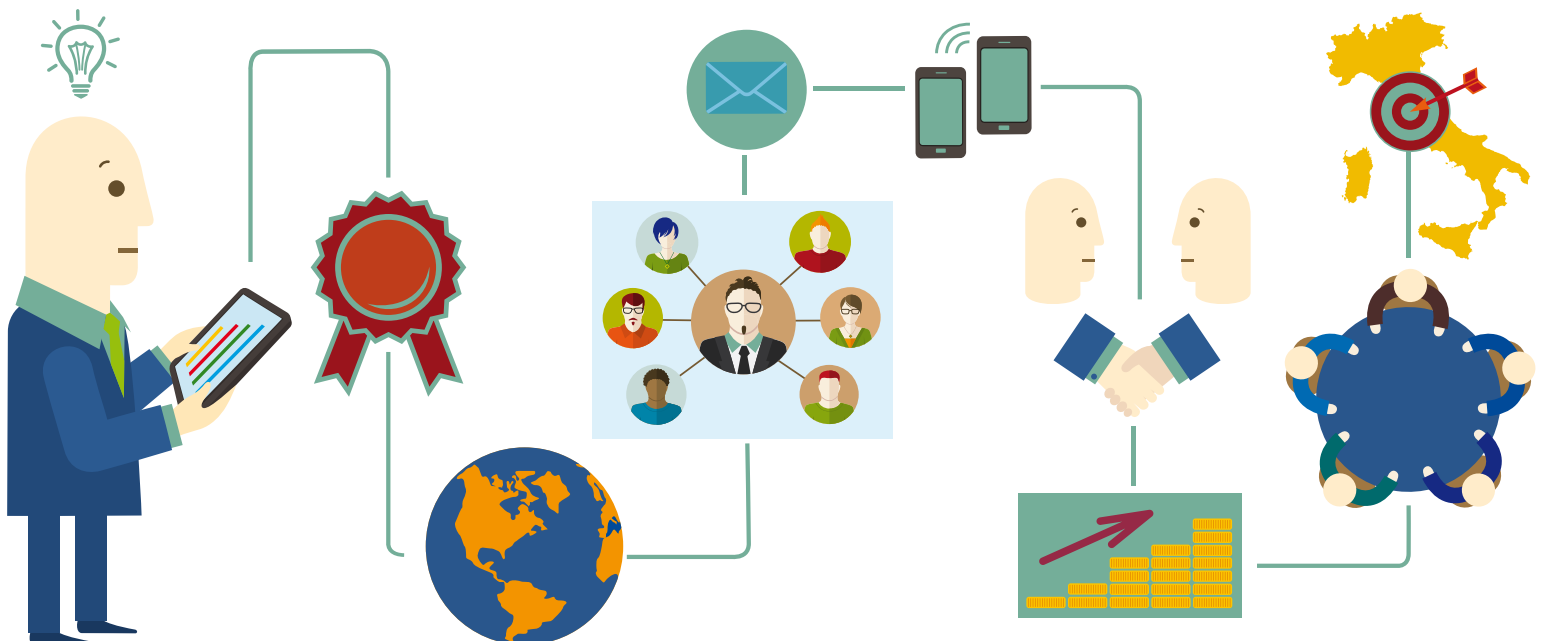
fattore quasi inesistente, il cliente da per scontato che il prodotto "funzioni", abbia requisiti di qualità minimi necessari e venga consegnato un giorno prima di quando serve. Imprese e imprenditori devono essere aperti e globali, rimanendo attenti alle evoluzioni dei mercati di sbocco e di approvvigionamento, concentrandosi su cosa veramente rende il loro business unico e su dove e come saranno i big spenders del proprio settore non oggi, ma fra 3, 5, 7 anni.

Basagni: Il Made in Italy ha valore sulla base di tre elementi fondamentali: legata all'innovazione, posizionamento medio-alto, per il fattore time to market veloce dove il costo del lavoro non sia prevalente nella componente prezzo. Ovviamente, se in Italia pensiamo di fare concorrenza a Zara o a Ikea, qualcosa non torna. Il posizionamento di mercato è fondamentale: il nostro manifatturiero non è labor intensive ma di qualità, sotto tutti gli aspetti. La forza del Made in Italy è il suo valore aggiunto di manualità e di innovazione.

Q AD OGGI, IN BASE ALLA SUA ESPERIENZA PROFESSIONALE, QUAL È L'EQUILIBRIO GIUSTO DA TROVARE TRA PRODUZIONE INTERNA E INTERNAZIONALIZZAZIONE RISPETTO ALLE ESIGENZE DEL MERCATO DI RIFERIMENTO?

Magrini: Comanda il mercato. Alcuni nostri clienti fanno fortuna gestendo grandi negozi pieni di occasioni a basso prezzo. È chiaro che, senza una politica industriale chiara del basso costo, il 90% di quei prodotti vengano dall'Asia. Nel nostro settore i clienti richiedono servizi importanti per cui internazionalizzare significa avere uno o più persone sul territorio di sbocco (Francia, UK, Medio Oriente, India...) che possano garantire la comprensione dei bisogni e la capacità di risolvere problemi. La location della produzione in alcuni casi non è rilevante perché dipende da cosa viene promesso al cliente: solo prezzo? Meglio andare in Cina; consegna rapida? Meglio produrre vicino a dove si vende (è il nostro caso di reshoring); qualità esclusiva per associazione ad un marchio di lusso? Made in Italy. ▶

Imprese e imprenditori devono essere aperti e globali, rimanendo attenti alle evoluzioni dei mercati di sbocco e di approvvigionamento, concentrandosi su cosa veramente rende il loro business unico - Andrea Magrini



ANDREA MAGRINI

Direttore Generale
della CAEM-MAGRINI Spa

Entrato alla Caem-Magrini Spa, azienda specializzata in scaffalature ingegnerizzate per negozi fondata cinquantasei anni fa, nel 2000 dopo un anno di esperienza nella consociata inglese, ha svolto mansioni di organizzatore e coordinatore tra i vari reparti, attraverso una continua attenzione all'innovazione sia delle strategie che del prodotto, allo sviluppo dei mercati e alla formazione dello staff. Oggi riveste brillantemente il ruolo di Direttore Generale dell'intero gruppo per un fatturato di 25 milioni di euro l'anno.

Basagni: Penso che questo equilibrio il mercato lo ha già definito. Ricordiamo che in Italia la delocalizzazione è avvenuta agli inizi degli anni 2000, ed è in parte ancora in atto, in base al posizionamento dei prodotti sul mercato. Il nostro obiettivo deve essere quello di avere un manifatturiero che spinga per rimanere in una fascia medio-alta, dove il valore aggiunto della qualità del lavoro e della manualità siano l'elemento differenziale. In questo processo il capitale umano ed il trasferimento delle competenze sono determinanti: se non riusciremo a trasferire il know how ai giovani rischiamo di perdere questo valore aggiunto. Manca infatti una politica fiscale e del lavoro per l'affiancamento, ad esempio, nei tre o quattro mesi precedenti al pensionamento, di un lavoratore in uscita a un giovane. Questo per abbattere i costi di due figure che contemporaneamente è difficile che un'impresa possa sostenere. ■

