

# Reshoring? “Vorrei, ma non posso” Quanti sforzi per tornare in Italia

*Il fenomeno interessa soprattutto il comparto industriale del Fashion. Ma non tutte le aziende riescono a tornare a causa dei costi ancora alti*

di Elisabetta de Luca

Nonostante il reshoring, ovvero il ritorno delle produzioni che erano state delocalizzate in altri Paesi, sia un fenomeno che sta interessando il comparto industriale italiano da diversi anni, non esistono indagini statistiche pubbliche sulla portata che analizzino le direttrici geografiche e le motivazioni di tale scelta. È quanto emerso in un articolo accademico, “Tempo di reshoring manifatturiero”, apparso sul numero di Gennaio e febbraio 2017 di *Sistemi&Impresa*, a firma, tra gli altri, di Luciano Fratocchi, Professore associato di Ingegneria economico all'Università dell'Aquila. A lui abbiamo chiesto di commentare due storie, due facce dello stesso fenomeno:

un'azienda, ITA, International Tobacco Agency, che è riuscita a riportare in Italia una piccola parte della produzione e un'altra, An.Ri. che, nonostante gli sforzi, per ora resterà in Serbia. Secondo quanto emerso da uno studio del gruppo 'Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research', di cui fanno parte ricercatori provenienti da diverse università italiane, tornano a produrre in Italia soprattutto aziende legate al comparto del Fashion, per l'effetto del 'Made in', per gli oneri collegati alla logistica, per la ricerca di una migliore qualità e di tempi di consegna della merce più brevi. Le testimonianze raccolte rientrano in questo schema, anche se ITA non è un'impresa della moda,

## Puntare sulla formazione nel settore tessile per favorire il reshoring



Patrizia Borgheresi,  
Presidente Uniontessile

Di recente è stato firmato il Ccnl del settore tessile. In uno degli articoli, le parti hanno voluto sancire un impegno per incentivare le politiche di reshoring. A tal fine è stata introdotta la possibilità di favorire confronti e accordi a livello aziendale al fine di aumentare la professionalità dei lavoratori, l'occupazione e la produttività della azienda attraverso gli strumenti contrattuali della flessibilità degli orari e del mercato del lavoro. Questo perché il comparto Fashion è quello caratterizzato maggiormente dal reshoring: “Attraverso un fondo, il Fapi, è possibile accedere a programmi di formazione dedicati ai lavoratori nei settori abbigliamento, pelletteria e calzature”, spiega Patrizia Borgheresi, Presidente Uniontessile. Tali programmi dovranno favorire le imprese della filiera nella formazione professionalizzante erogata 'on site' e il coinvolgimento delle micro e piccole imprese, con l'obiettivo di sviluppare i distretti industriali italiani, la professionalità dei lavoratori e la qualità del prodotto Made in Italy, nonché rafforzare il valore generato nella catena cliente-fornitore della filiera: “Abbiamo deciso di puntare sulla formazione perché dopo la crisi le PMI del settore sono tutte fallite, non abbiamo quindi personale qualificato. In questo contesto è nato un Osservatorio paritetico per monitorare quali e quante aziende accederanno al fondo Fapi”. Borgheresi individua una delle motivazioni dal reshoring: “Il Made in Italy è amato in tutto il mondo, ma oggi i consumatori sono molto più attenti e vogliono tracciare i prodotti. Bisogna per questo avere almeno una piccola parte della produzione nel nostro Paese per definire il prodotto 'italiano'”. Se le PMI provano a rientrare lo stesso non si può dire delle grandi: “Il costo del lavoro è ancora troppo alto e c'è lo scoglio della burocrazia e della tassazione. Una maggiore attenzione politica al problema, però, potrebbe favorire il rientro anche delle aziende più importanti”.

ma ha riportato in Italia la produzione di prodotti in pelle, mentre An.Ri. è un'azienda di maglieria. A conferma di quanto il settore sia interessato da questa tendenza è l'introduzione di misure che agevolano il rientro nel contratto dell'industria tessile e dell'abbigliamento, siglato a febbraio del 2017, con l'introduzione di un Osservatorio congiunto sulle politiche di ricollocazione aziendale.

## ■ Il portatabacchi di ITA è Made in Friuli

Dall'Italia all'estero e dall'estero all'Italia. A muovere la produzione sono, certamente, motivi economici, ma anche scelte 'di cuore', come racconta Marco Fabbrini, Amministratore Delegato di International Tobacco Agency (ITA) che ha riportato una piccola parte della produzione nel nostro Paese: "Stiamo valutando di tornare a produrre totalmente in Italia perché i costi sono diventati più accessibili e, seppur ci dovesse essere una minima differenza, preferisco dare ai nostri connazionali un'opportunità di lavoro".

ITA è nata 40 anni fa a Vascon di Carbonera, in provincia di Treviso, e da allora fornisce i tabaccai in Italia e all'estero di tutti i prodotti necessari, dal tabacco, agli accendini, fino agli accessori di pelle: "Siamo cresciuti in maniera esponenziale 10 anni fa quando siamo passati da 50 collaboratori a 250. Abbiamo chiuso il 2015 con un fatturato di 55 milioni, calato a 50 nel 2016 perché abbiamo rinunciato a un importante contratto". Ora che il mercato post crisi si sta assestando, con un conseguente ridimensionamento dei costi, ITA ha deciso già due anni fa di riportare parte della produzione in Italia: "Nel 2014 ci siamo affidati a degli artigiani friulani affinché creassero degli umidificatori per sigari perché avevamo deciso di far rientrare la produzione di quest'articolo dalla Cina. A loro abbiamo chiesto di segnalarci qualcuno che creasse portatabacchi in pelle che fabbricavamo nel Sud Est Asiatico". Comincia così la sinergia con un piccolo laboratorio di Udine, TZ Lab, nato dalla passione di un giovane artigiano,



con cinque dipendenti: "A Natale 2016 abbiamo avviato la collaborazione, pensando di produrre pochi pezzi a marchio 'Egoist' che io ho ereditato da mio padre. Invece, è stato un successo, abbiamo venduto 5mila articoli, fatti a mano e con le pelli del distretto friulano".

Produrre in Italia non porta solo vantaggi dal punto di vista della qualità dei prodotti, ma anche della gestione del personale: "Abbiamo la produzione sott'occhio. Se c'è un problema possiamo incontrarci per risolverlo e possiamo fissare riunioni settimanali. Parlare la stessa lingua, poi, abbatte i problemi di comunicazione". Oltre che in reshoring, ITA investe anche nel personale: "I nostri dipendenti fanno continuamente formazione tecnica, per esempio abbiamo lanciato una piattaforma B2B per i tabaccai, su cui è possibile ordinare direttamente i prodotti e ne abbiamo affidato la gestione a dei dipendenti che sono stati opportunamente formati. Poi, corsi di lingua, di tecniche di vendita e informatica. Inoltre, stiamo valutando delle proposte da società di consulenza perché vorremmo investire anche in formazione manageriale, poiché riteniamo che non sia un costo, ma un vantaggio per l'azienda".

Il 2016 è stato per ITA l'anno del ritorno vittorioso in Italia, ma anche quello della rinuncia a un

### Marco Fabbrini



Marco Fabbrini, nato nel 1968, dal 1998 è in ITA, l'azienda di famiglia fondata nel 1975 dal padre, Pietro Fabbrini. Dopo il diploma superiore ha frequentato un corso universitario per stranieri alla Boston University. In ITA ha fatto la 'gavetta', ricoprendo qualsiasi ruolo dal magazziniere all'addetto vendite, responsabile marketing fino al ruolo attuale di Amministratore Delegato. Nel 2009 ha aperto una divisione Estero in ITA per la distribuzione dei prodotti commerciali. Dal 2008 ITA, nonostante la crisi, ha registrato un costante aumento di fatturato. Attualmente impiega 250 dipendenti.



importante contratto: “Gli obiettivi per il 2017 sono di lanciare sul mercato una nuova cartina e incrementare la vendita di accendini a marchio ‘Ciao’ nei mercati esteri quali Germania, Francia, Inghilterra, Spagna, che già ci danno molte soddisfazioni. Ma, soprattutto, speriamo di riuscire sempre di più a investire in Italia”.

## ■ Quanto è lunga la strada del reshoring

Dalla provincia di Treviso alla Serbia, passando dall'Ungheria e dalla Romania. Il viaggio dell'imprenditore Vasco Fagari è iniziato nel luglio del 1998, quando ha scelto di delocalizzare la produzione di maglieria. Ora vorrebbe tornare in Italia ma, dice, “non ci sono ancora le condizioni”. La sua storia ha trovato spazio sulle colonne del *Corriere della Sera* dove è stata pubblicata una lettera appello. Fagari ha risposto a Brunello Cucinelli, fondatore dell'omonima casa di moda, che sullo stesso giornale poco prima aveva pubblicato un annuncio di lavoro (“Cerco giovani sarti con mani sapienti”).

A *Sistemi&Impresa* Fagari ha raccontato le moti-

vazioni che l'hanno spinto a partire: “Chiudevo i bilanci e mi accorgevo che la maggior parte dei miei guadagni finiva in tasse. Era la fine degli Anni 90 e il tessuto industriale del Nord Est italiano cominciava a morire. Oramai ero rimasto con solo 10 dipendenti e nonostante questo i sindacati non mi davano tregua, chiedendo ulteriori modifiche strutturali all'interno dell'azienda. A un certo punto ho detto basta e me ne sono andato. Sono stato un precursore della delocalizzazione, i miei colleghi mi prendevano in giro”. Prima tappa, Ungheria: “Per 10 anni ho avuto successo. Poi, anche lì il costo del lavoro è cominciato a crescere. Ho ceduto l'attività ad autoctoni”. Fagari ha fatto di nuovo le valigie ed è ripartito: “Ho lavorato in Romania per cinque anni, ma ho deciso di vendere e trasferirmi in Serbia, dove ho ricevuto incentivi economici per ogni dipendente assunto a tempo indeterminato. Ora sono passati altri quattro anni. Una volta la vita di un'azienda era lunghissima, passava di generazione in generazione. Oggi i piccoli imprenditori che lavorano a façon (lavorazione di indumenti in serie su un modello campione, ndr) sono costretti a rincorrere il costo del lavoro, perché i Paesi si allineano giustamente ai salari europei. Anche la Cina, ormai, non è più molto competitiva, tenendo conto che il trasporto influisce sui prezzi finali e quindi ancora conviene produrre in Europa”.

L'impresa altrove, ma il cuore di Fagari è in Italia: “Voglio tornare nel mio Paese. Ho fatto dei colloqui e se da un lato riconoscono la mia professionalità e le competenze, dall'altro le committenti mi dicono che il costo del lavoro è ancora troppo alto per produrre in Italia. Mettiamoci pure il susseguirsi di Governi instabili e anche questo influisce negativamente sulle scelte, perché se si promettono incentivi e aiuti e dopo un anno c'è un cambio, l'imprenditore non si fida e non investe”. Fagari in Serbia ha 130 dipendenti e lavora come terzista “anche per marchi italiani”. Il sacrificio più grande che ha dovuto affrontare è quello umano: “Ho due figli, Andrea e Riccardo, a cui ho dedicato il nome dell'azienda, An.Ri, ma che non ho visto crescere con costanza. Non ho coinvolto la mia famiglia negli spostamenti e con il senno di poi questo forse è stato un errore, ma volevo tutelarli perché passavo dal vivere in belle città alle periferie più desolate dell'Est europeo”. La Serbia oggi è la casa di Fagari, Paese fuori dall'Unione europea e quindi dove si può essere ancora competitivi: “Chi crea occupazione viene trattato con rispetto. Per ogni dipendente che assumo a tempo indeterminato ricevo dei contributi a fondo perduto dallo Stato. C'è molto controllo a livello fiscale e di sicurezza, questo porta a lavorare in

### Vasco Fagari



Vasco Fagari è nato nel 1963. Dopo il diploma di Geometra ha intrapreso il lavoro di famiglia nel settore confezioni di maglieria. Nel frattempo, ha avuto due figli. Nel 1998 ha trasferito la sua azienda An.Ri. in Ungheria fino

al 2008, poi in Romania fino al 2013. Ora da quattro anni è in Serbia.

un ambiente di sana legalità e per certi aspetti dissuade avventurieri con pochi scrupoli. Sono comunque gli incentivi fiscali che guidano i capitali degli imprenditori”.

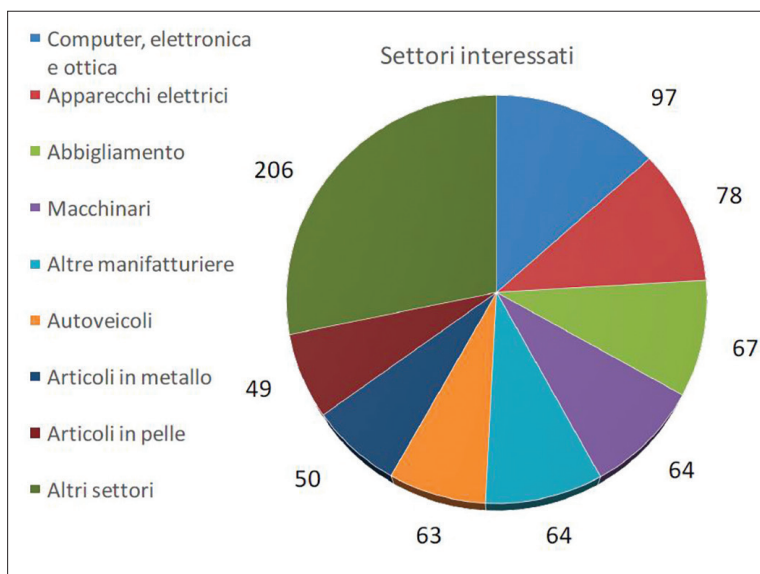
Ma la qualità dovrebbe essere il discrimine per la scelta della sede di produzione, secondo Fagari però non è detto che fuori dall'Italia non si possano avere buoni prodotti: “In Serbia raggiungo livelli di qualità che forse nel nostro Paese non potrei più avere perché le sarte e i maestri italiani non ci sono più. Hanno insegnato i loro segreti all'estero, e gli altri hanno imparato in fretta”. L'imprenditore non si arrende: “Un volta era l'Italia tra i Paesi manifatturieri che offriva una produzione a basso costo, poi la caduta del Muro di Berlino è stato uno choc per la nostra manifattura, dovendo di punto in bianco diventare competitivi con salari molto più bassi. Resto comunque un inguaribile ottimista e vedo segnali di ripresa, ma credo che il percorso sia ancora lungo”.

## ■ Reshoring, c'è fermento ma non il coordinamento

di Luciano Fratocchi\*

Le esperienze di Marco Fabbrini e Vasco Fagari confermano il fermento che si registra anche in Italia in tema di localizzazione delle attività manifatturiere. Ambedue hanno delocalizzato in Paesi a basso costo del lavoro: Fagari ha vagato tra Europa dell'Est e Balcani; Fabbrini si è rivolto a fornitori cinesi e del Sud Est asiatico.

Fin qui i punti di contatto, ma ci sono anche delle differenze. Fagari è un façonista della maglieria che fa e vuole fare il terzista; Fabbrini ha deciso



*I settori interessati dal reshoring secondo i dati raccolti da Uni-CLUB MoRe Back-reshoring Research Group*

di puntare su un marchio proprio, oltre ad avere un rapporto diretto con i canali di distribuzione (tabaccai). Questa differenza può spiegare il diverso giudizio espresso rispetto al reshoring. Fabbrini, che con il proprio marchio ha puntato su un prodotto “fatto a mano e con le pelli del distretto friulano” è già riuscito a ‘rimpatriare’ (seppur in parte), Fagari sta sperando che qualche ‘illuminato’ imprenditore italiano decida di puntare su un prodotto realmente Made in Italy e gli consenta di tornare. Allo stesso tempo, va considerato che per ITA la rilocalizzazione è facilitata dal fatto di ricorrere all’out-sourcing, mentre An.Ri. dovrebbe aprire una nuova realtà produttiva in Italia.

Diverso è poi l’approccio rispetto ai propri stakeholder: Fabbrini punta sui fornitori, Fagari spera nella ‘lungimiranza’ dei policy maker e dei sindacati. Su questi ultimi corre l’obbligo di segnalare l’intelligenza dimostrata – insieme a Confapi Uniontessile – nell’ultimo contratto collettivo nazionale in cui sono previsti strumenti pro-reshoring. Per quanto riguarda gli incentivi fiscali temo che Fagari sia destinato ad aspettare ancora a lungo; inoltre premiare ‘chi rientra’ non può danneggiare chi ‘non è mai andato via’. La speranza è che organizzazioni datoriali, sistema camerale, Agenzia ICE, Regioni decidano finalmente di offrire servizi di networking tra imprenditori come Fagari e chi – avendo un marchio proprio – non riesce a tornare in Italia per mancanza di fornitori con capacità produttive adeguate. E vi assicuro che in giro ce ne sono.

\* Luciano Fratocchi è Professore associato di Ingegneria economico gestionale presso il Dipartimento di Ingegneria industriale e dell’informazione e di economia dell’Università dell’Aquila.