

# Reshoring o Newshoring?

*I processi produttivi della calzatura non si trasferiscono, ma si trasformano*

**Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè**

10 giugno 2021

# Efficienza dei processi, digitalizzazione, funzionalità, sostenibilità

## *I trend di cambiamento del prodotto-calzatura*




**Process efficiency**



- Fewer process steps
- Reduction of parts
- Cost reduction
- No seams

**Digitalization**



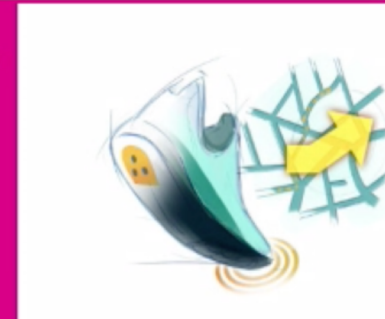
- Automation
- Individualization
- Improved hygiene
- Improved quality control

**Sustainability**



- Recyclability
- Less VOC
- Waste reduction
- Debonding on demand

**Functionality**



- Better performance
- Longevity
- Fit to purpose



«The landscape is changing – that whole idea of having 100,000 workers to do these small processes, in giant facilities, with individual machines, is going away»

J. Carnes, Adidas – VP Global Brand Strategy



# Se cambia il prodotto, cambia il processo

- Da alta intensità di lavoro manuale a robot manipolatori a **robot «produttori»**
- Da macchine singole e specializzate a **isole di automazione** flessibili e interconnesse
- Da massima produttività ed efficienza a **massima flessibilità e sostenibilità**



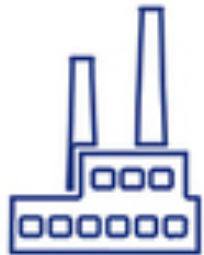
# THE FASHION INDUSTRY BY THE NUMBERS



**\$2.5**  
TRILLION INDUSTRY



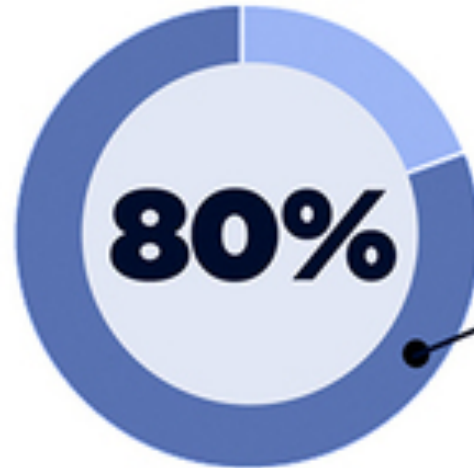
**2<sup>nd</sup>**  
HIGHEST USER  
OF WATER



**2<sup>nd</sup>**  
HIGHEST POLLUTER  
Responsible for 10%  
of global carbon  
emissions



**1 IN 6**  
PEOPLE IN THE WORLD  
work in fashion & related  
industries.



**WOMEN** throughout the  
supply chain.



**85%**  
OF TEXTILES  
are sent to landfills



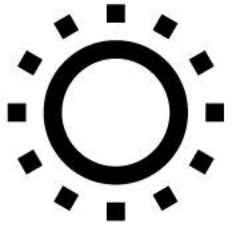
An estimated,  
**21B**  
TONS PER YEAR



# C'è tutto un mondo intorno

*I TEMI ESG NON SONO PIU' QUESTIONE DI REPUTAZIONE, MA DI RISK MANAGEMENT E DI POSIZIONAMENTO STRATEGICO*

# La sostenibilità è fatta di 3 parole: ESG



**E**

come Environment  
«Ambiente»

- Emissioni di CO<sub>2</sub> e cambiamento climatico
- Crescita della popolazione
- Biodiversità
- Sicurezza alimentare



**S**

come Social  
«Sociale»

- Diritti umani
- Condizioni e standard di lavoro
- Lavoro minorile
- Uguaglianza



**G**

come Governance  
«Governance»

- Qualità e diversità dei consigli di amministrazione
- Governance di buon livello
- Remunerazione del comitato esecutivo e del consiglio di amministrazione
- Diritti degli azionisti

# Non basta una mano di verde

*Le autorità europee hanno incluso i fattori ESG nei modelli di risk management*





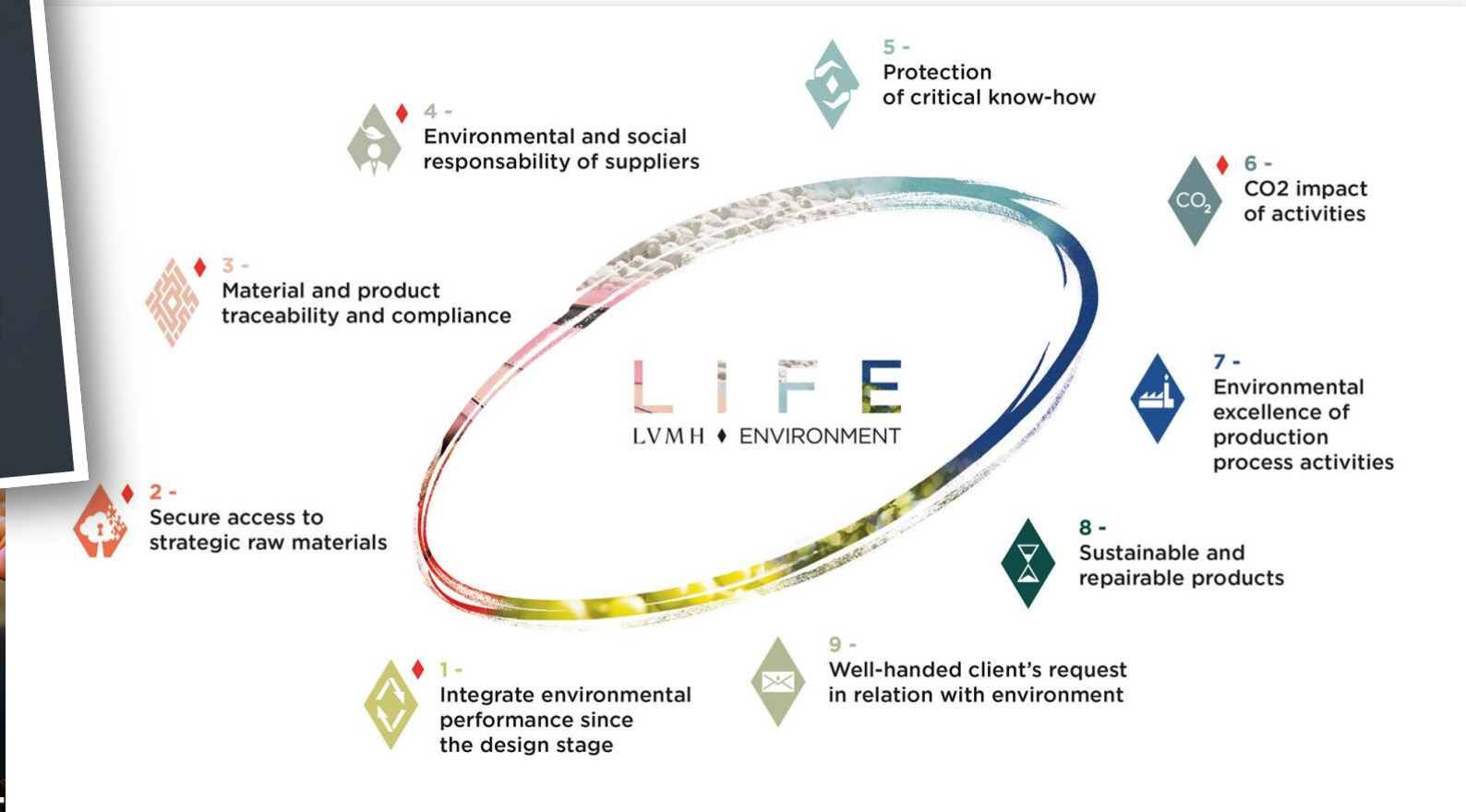
# Kering Sustainable Mission - LVMH «Life & Environment» Program

**How François-Henri Pinault is leading Kering's sustainable mission**



**SUSTAINABILITY**  
**KERING**

**SETTING THE COURSE FOR THE LUXURY INDUSTRY**



# Tommy Hilfiger «Waste Nothing» - H&M «Circular by 2030»

## 'Waste nothing' part of new Tommy Hilfiger sustainability platform

The designer has set goals around circularity, better resource use

September 3, 2020

New York—Designer [Tommy Hilfiger](#) has launched a new Make It Possible initiative that includes a sustainable “waste nothing” platform.

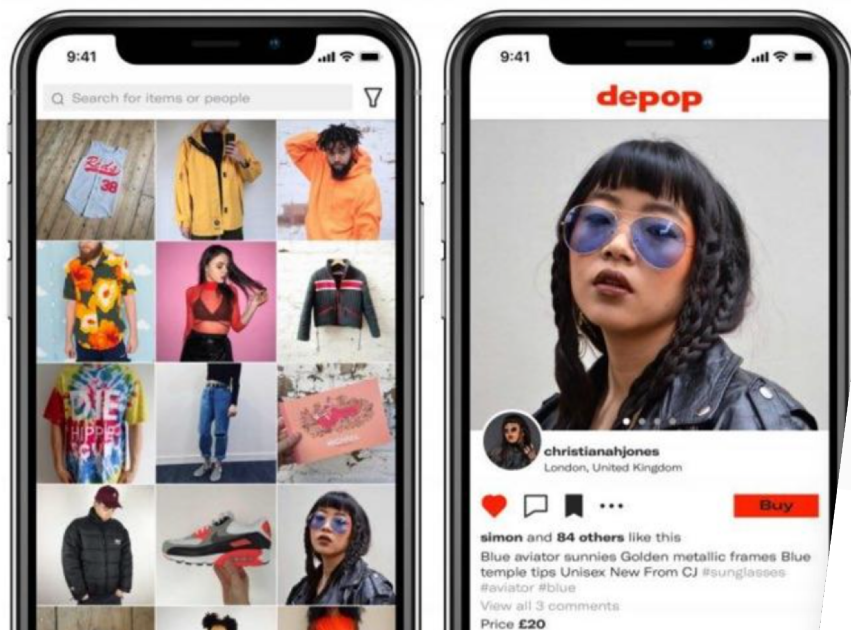


As explained on Hilfiger’s website, “We want the future of fashion to be fully circular, and operate with sensitivity to planetary boundaries. So we’re shaping a circular fashion brand — one which limits its carbon and water footprints, and where all the materials we use can be part of a sustainable loop.”



## Depop acquisita da Etsy per 1,6 miliardi, è il secondo unicorno della storia italiana

di Diana Cavalcoli | 02 giu 2021



**F**avola realizzata. Dopo Yoox l'Italia ha il secondo unicorno della sua storia. Depop, l'app per vendere e comprare abiti e articoli fashion fondata nel polo di innovazione H-Farm nel 2011 dal milanese

# Unicorni circolari

*Il più grande deal dell'innovazione tecnologica italiana è una app per vendere scarpe e vestiti usati*

*Take the pledge with us  
Resell, Reuse, Rejoice*



FASHION

*How The Luxury Closet advocates the transition towards a circular economy*

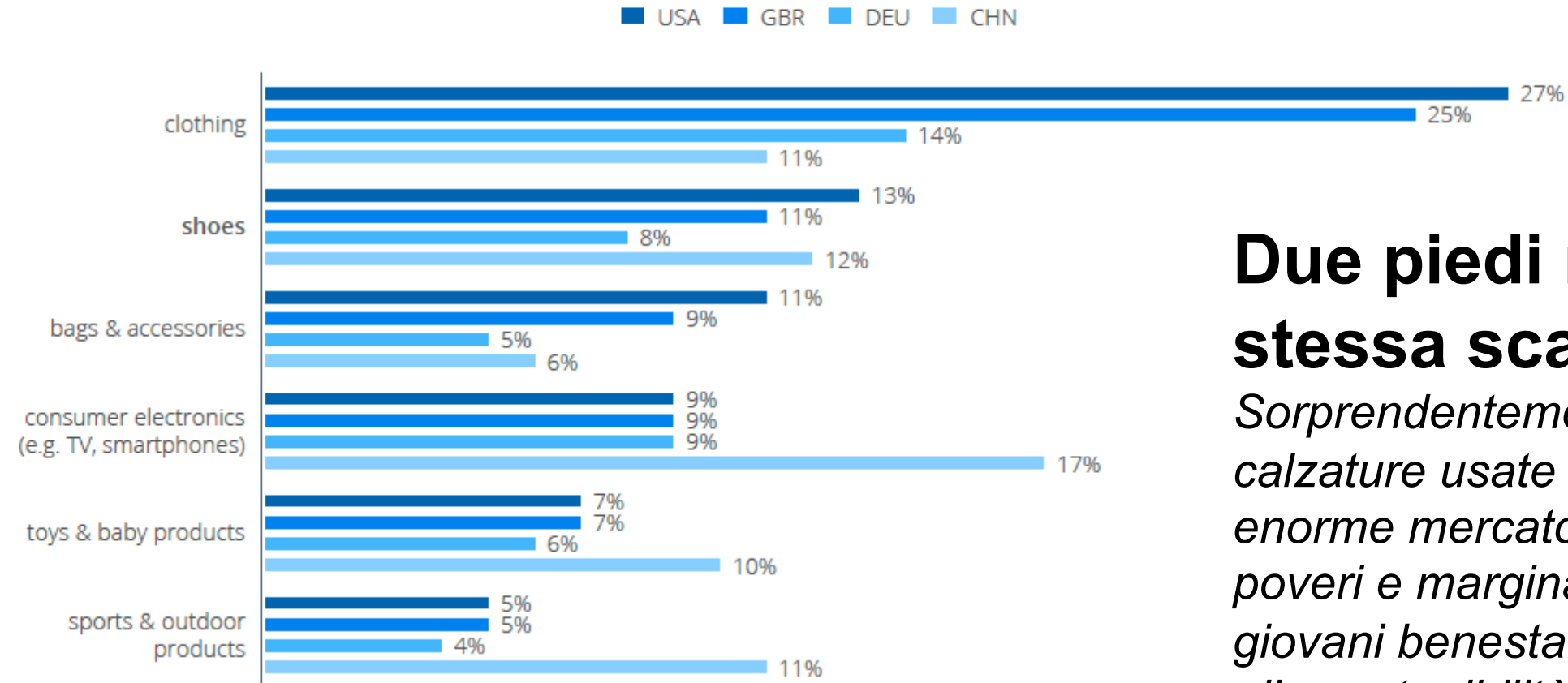
**SLOW  
FASHION  
MOVEMENT**

# Shoes are rather popular second-hand items

Consumer insights: second-hand shopping

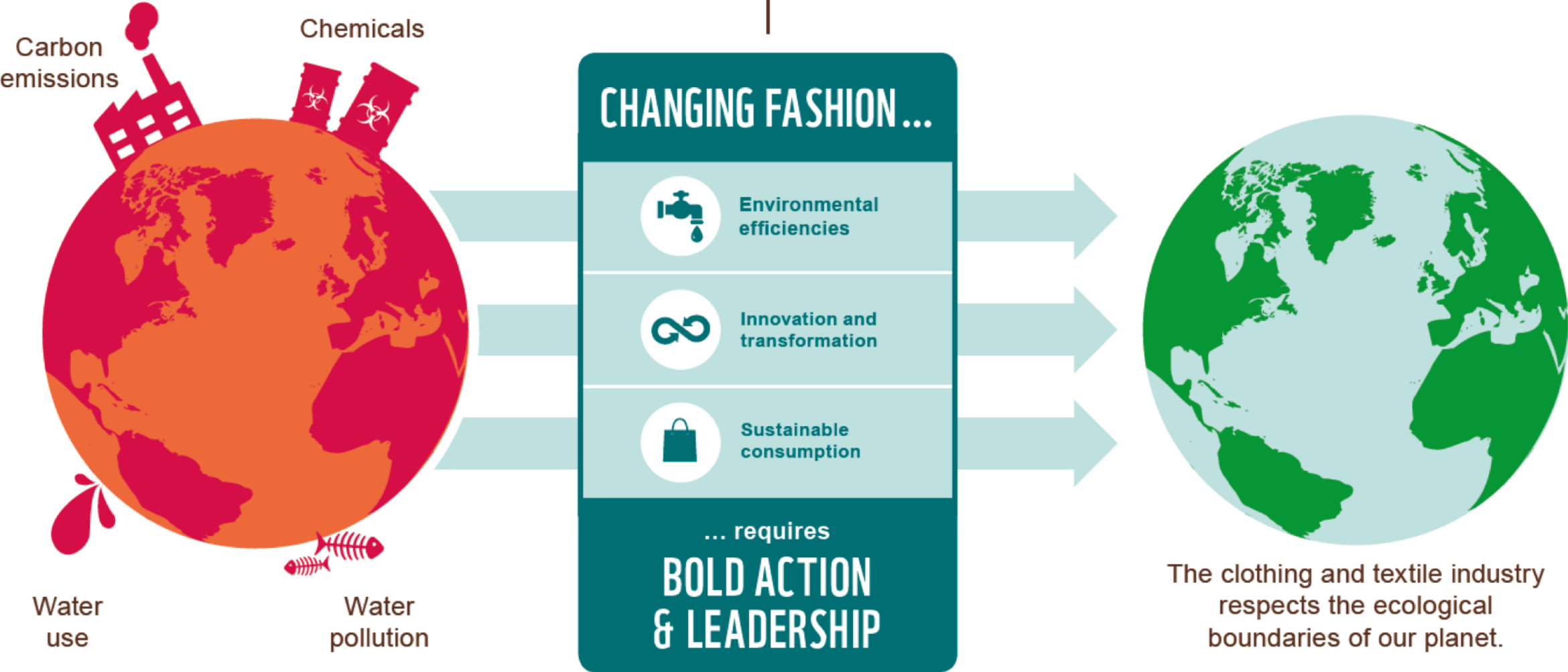


Share of internet users who have bought second-hand products within the last 12 months



**Due piedi nella stessa scarpa.**  
*Sorprendentemente, le calzature usate hanno un enorme mercato. Non fra i poveri e marginali, ma fra i giovani benestanti e sensibili alla sostenibilità.*

# Come l'automotive, il settore fashion rischia di essere travolto dallo tsunami dell'impatto ambientale se non si muove in tempo

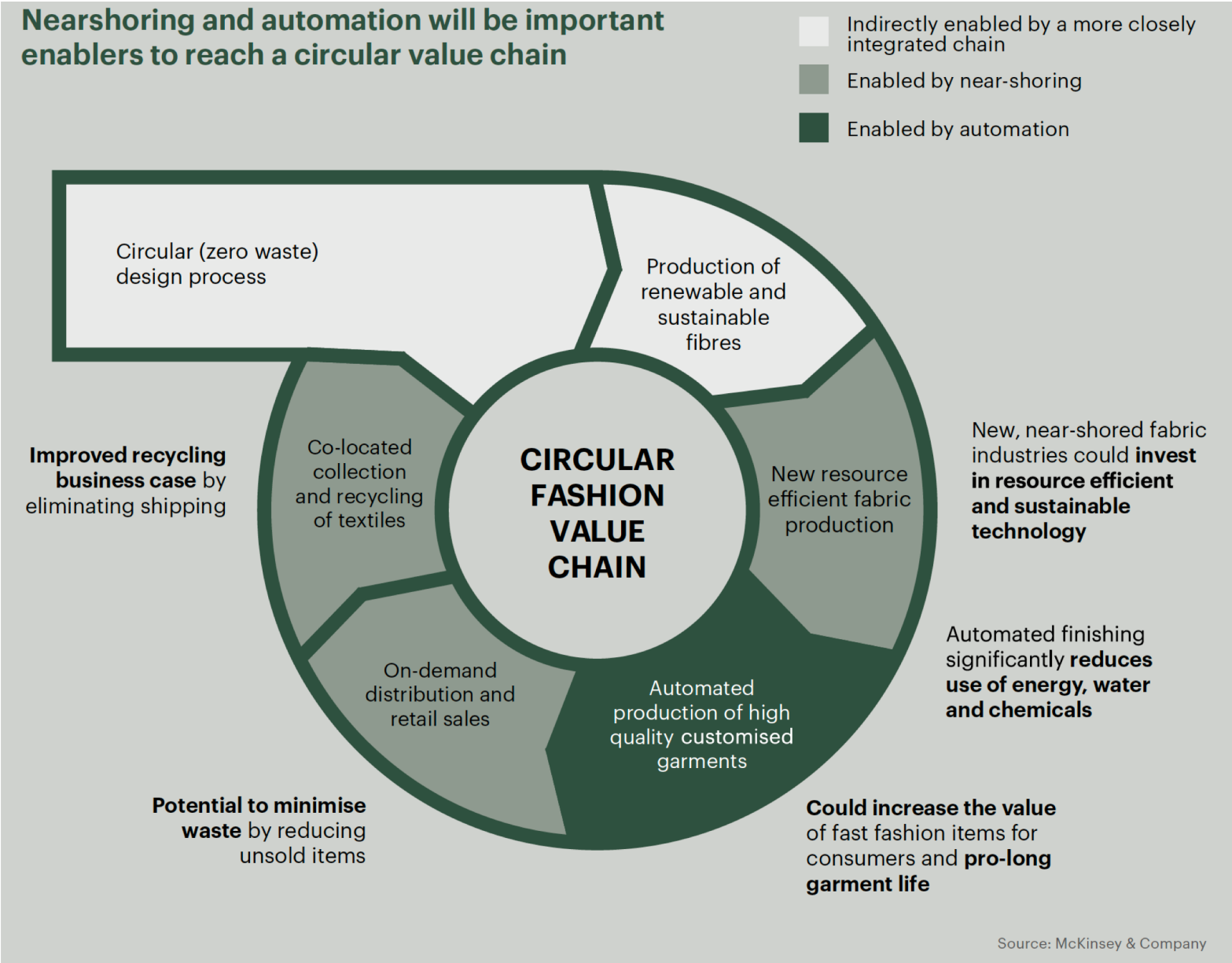


# **E' finito il mercato delle tecnologie «Euro Zero»**

*E no, non basta che consumino un po' meno di energia elettrica: devono ottimizzare la sostenibilità ambientale a 360° e predisporre per l'economia circolare*



# Nearshoring & automation: le risposte per una «circular value chain»



# Cina e sostenibilità ambientale: ieri, oggi, domani

- Ieri: **Fabbrica** del Mondo
- Oggi: **Discarica** del Mondo
- Domani: **Standard** del Mondo

Ha aderito al **Programma CO2 Reduction**, e vuole guidare la transizione «green» nella calzatura.

Hanno già scritto i **criteri di sostenibilità ambientale** per i prodotti chimici.

La prossima mossa riguarderà le macchine: se non ci affrettiamo, saranno loro a dettare le regole

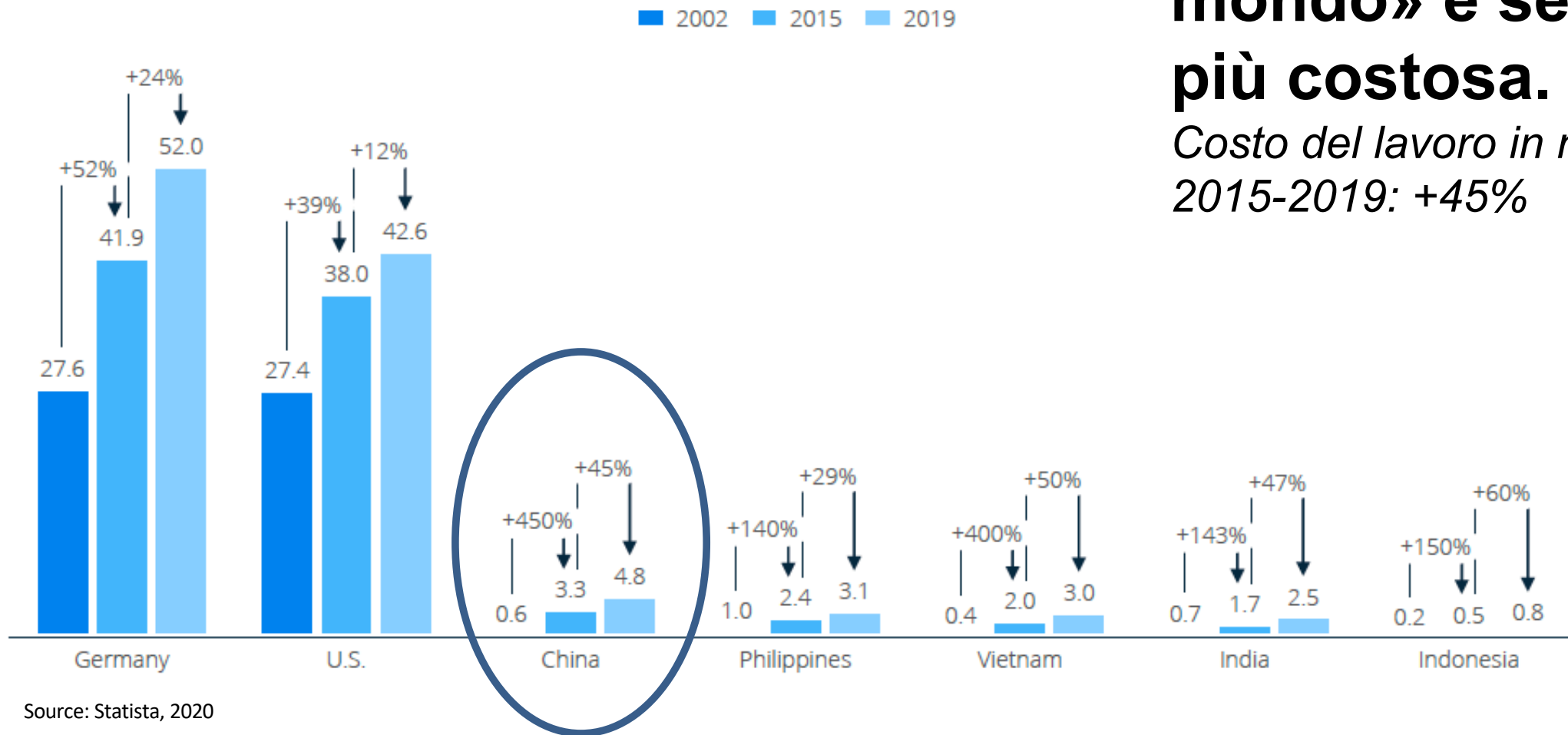




# Labor costs in China have risen rapidly

Market drivers: sourcing countries (1/2)

Manufacturing labor costs per hour in US\$



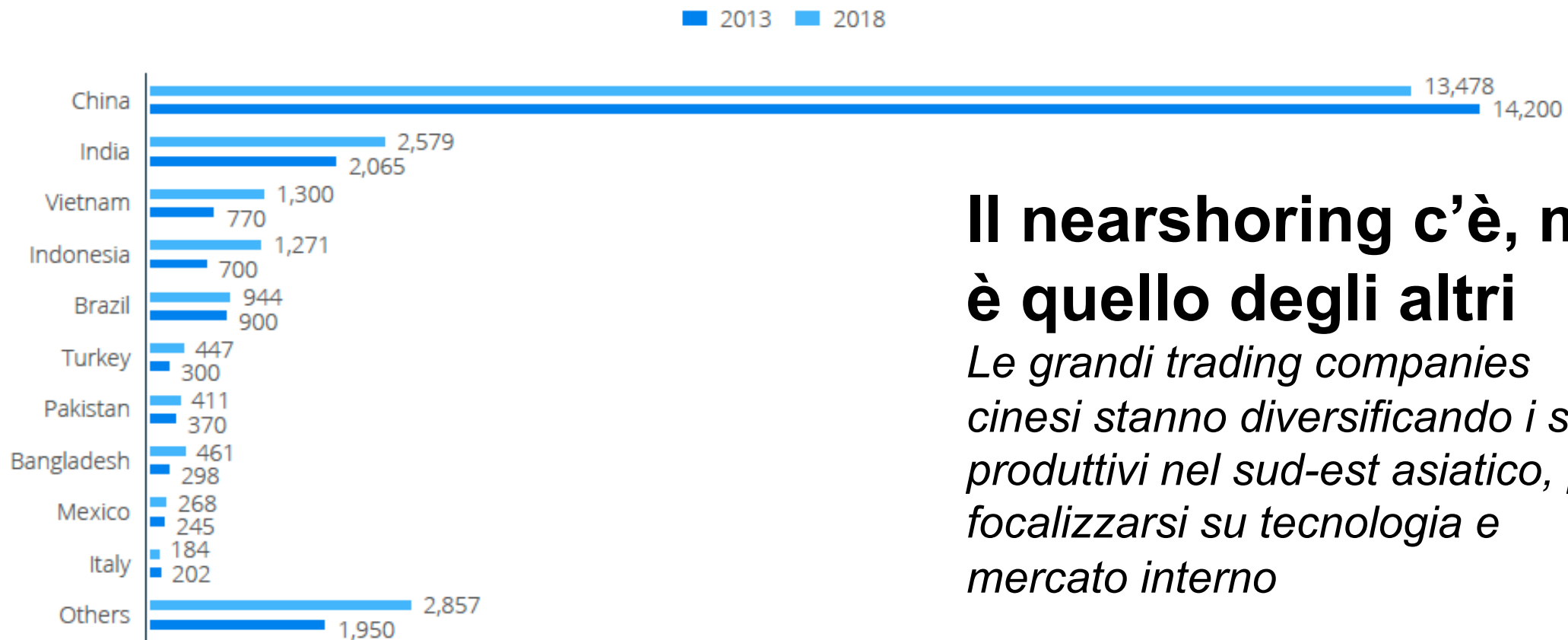
**La «fabbrica del mondo» è sempre più costosa.**

*Costo del lavoro in manifattura 2015-2019: +45%*

# As a result of rising labor costs, footwear production is shifting from China to Southeast Asia

Market drivers: sourcing countries (2/2)

## Footwear production worldwide in million pairs

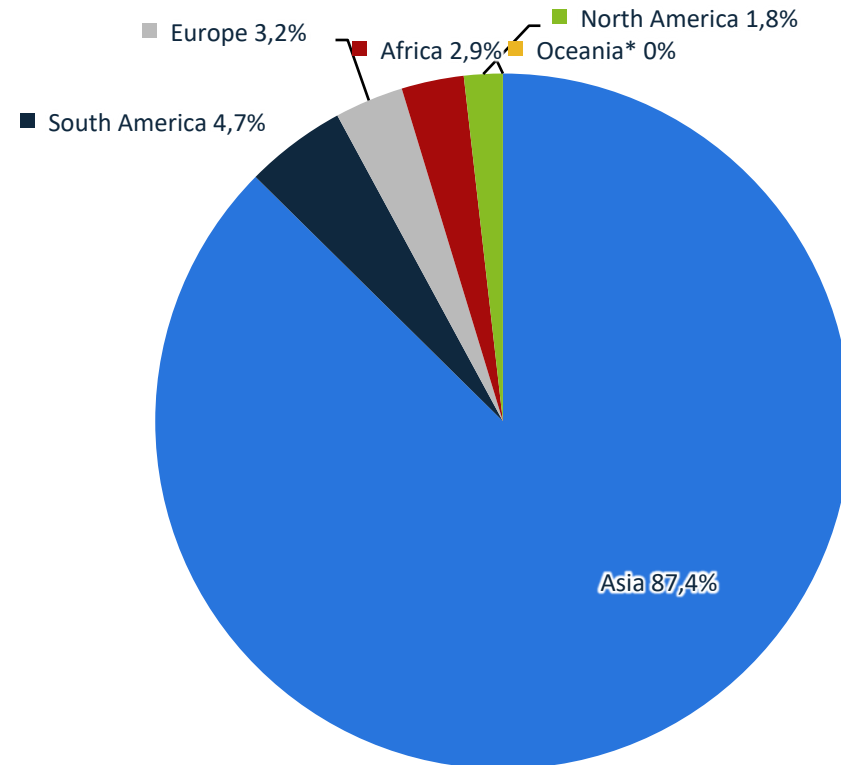


## Il nearshoring c'è, ma è quello degli altri

*Le grandi trading companies cinesi stanno diversificando i siti produttivi nel sud-est asiatico, per focalizzarsi su tecnologia e mercato interno*

# Share of the world's footwear production in 2019, by region

Share of the world's footwear production 2019 (in volume), by region

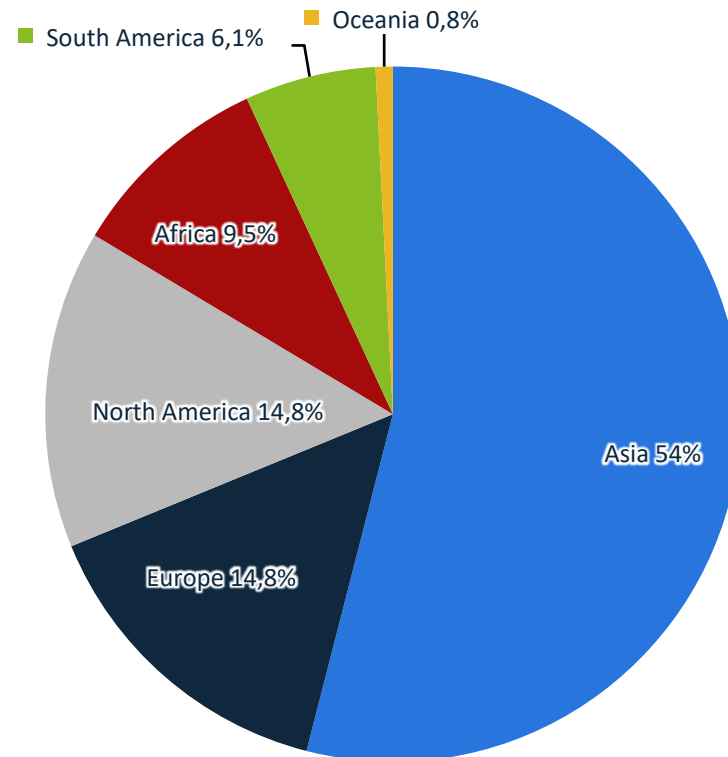


Note(s): Worldwide; 2020

Source(s): World Footwear; [ID 227262](#)

# Share of the world's footwear consumption in 2019, by region

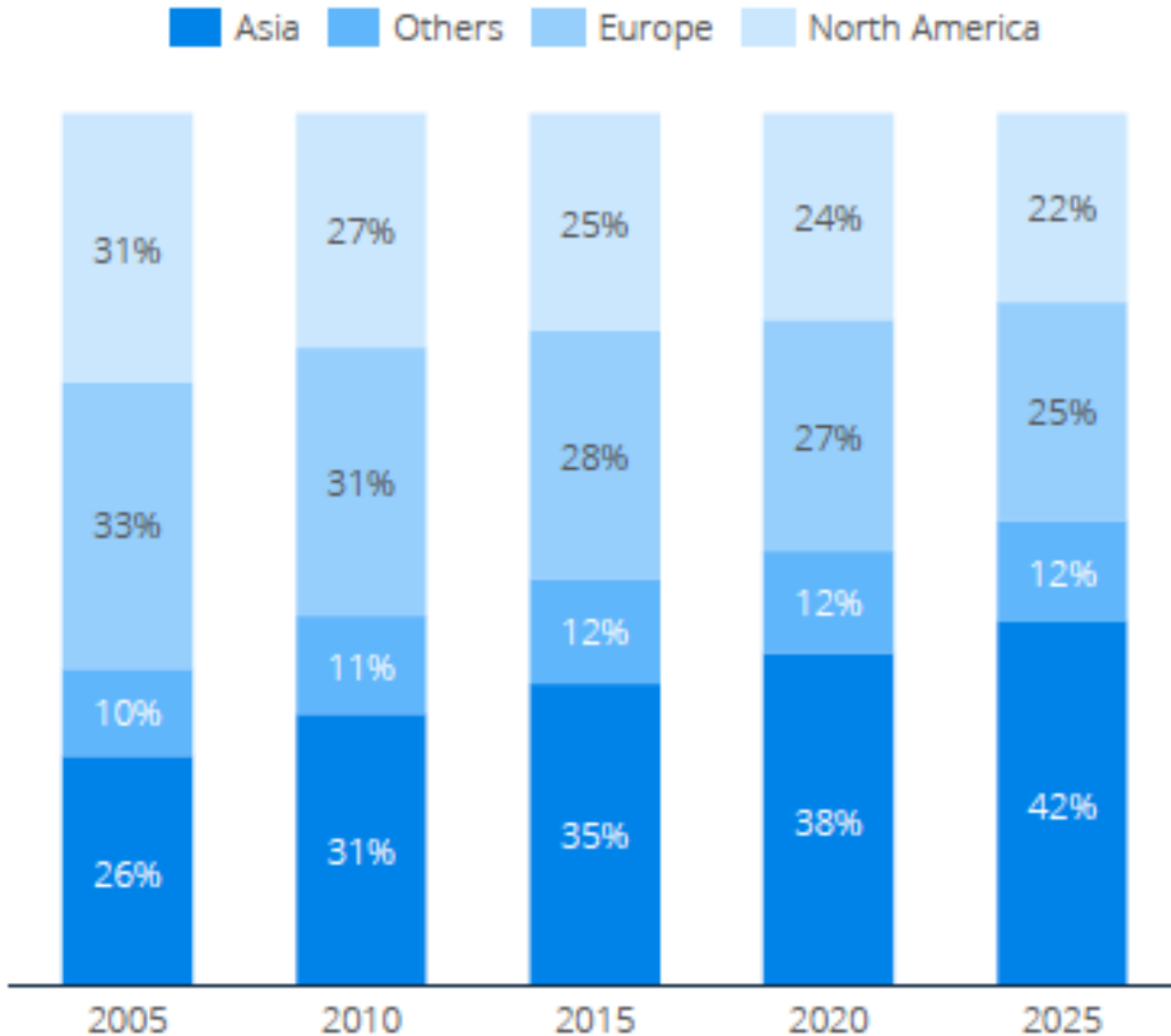
Share of the world's footwear consumption 2019 (in volume), by region



Note(s): Worldwide; 2020

Source(s): World Footwear; [ID 227281](#)

## Projected consumer spending on clothing and footwear



**L'Occidente non è più il primo mercato globale del mercato fashion**

Il 54% della spesa mondiale in calzature e abbigliamento si sposta fuori da USA ed Europa

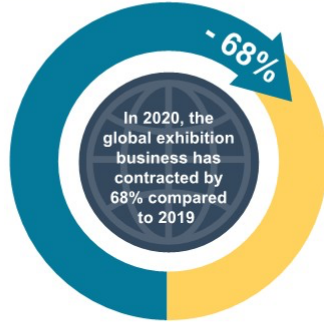
# L'industria manifatturiera ha imparato in un solo anno a produrre e vendere beni senza spostare le persone

## COVID-19 economic damage on exhibitions globally

ufi The Global Association of the Exhibition Industry

€200 billion  
USD 224 billion

of total output affected in exhibition and exhibition-related activities



2.4 million jobs

affected in exhibition and exhibition-related activities

€300 billion  
USD 370 billion

of contracts between exhibition participants not generated

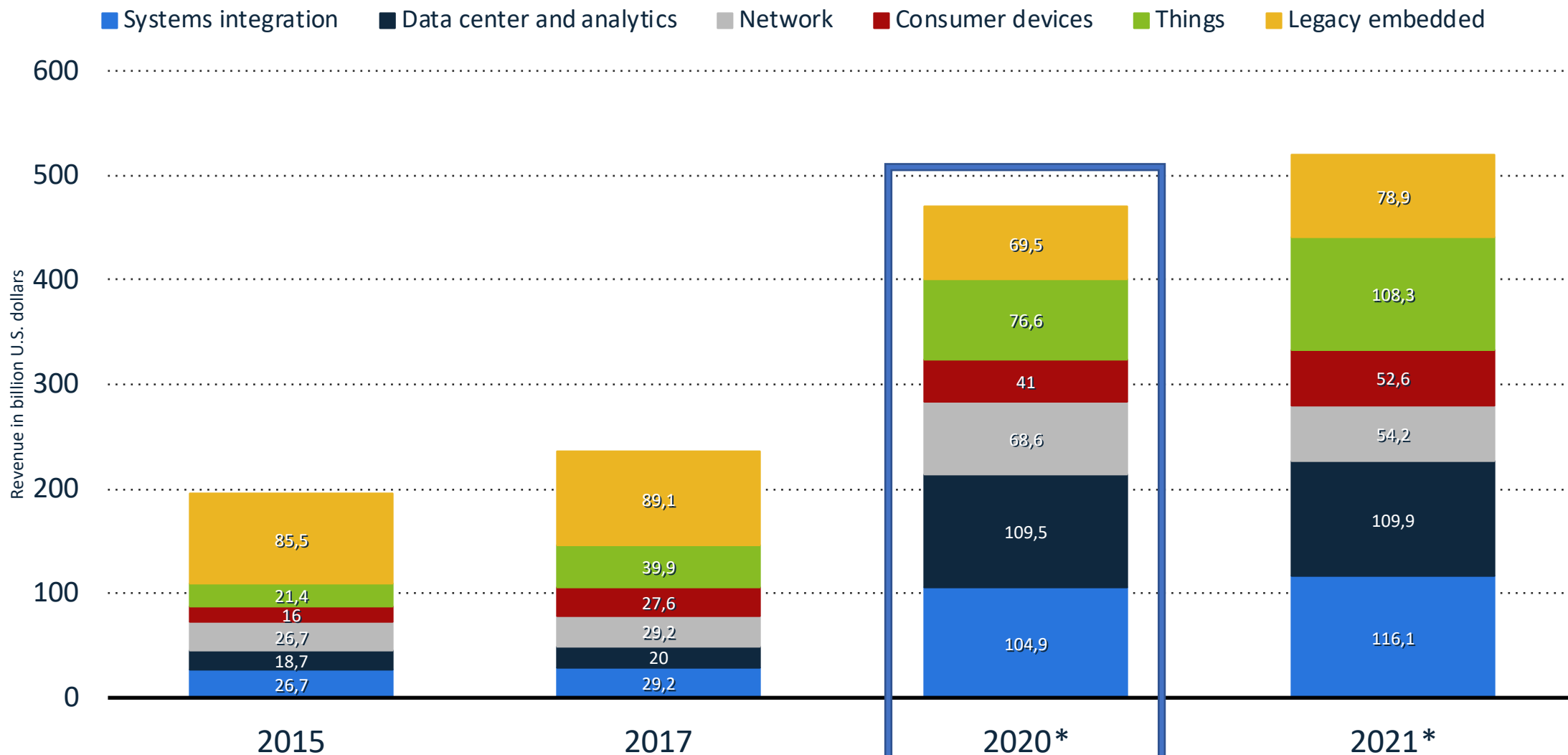
[ufi.org/research](https://ufi.org/research)

**IL BUSINESS TRAVEL IN ITALIA NEL 2020 A 7,6 MILIARDI (DA 20)**



# La pandemia e l'esplosione del mercato dei dati industriali

*IoT and analytics - global revenue 2015-2021, by segment*

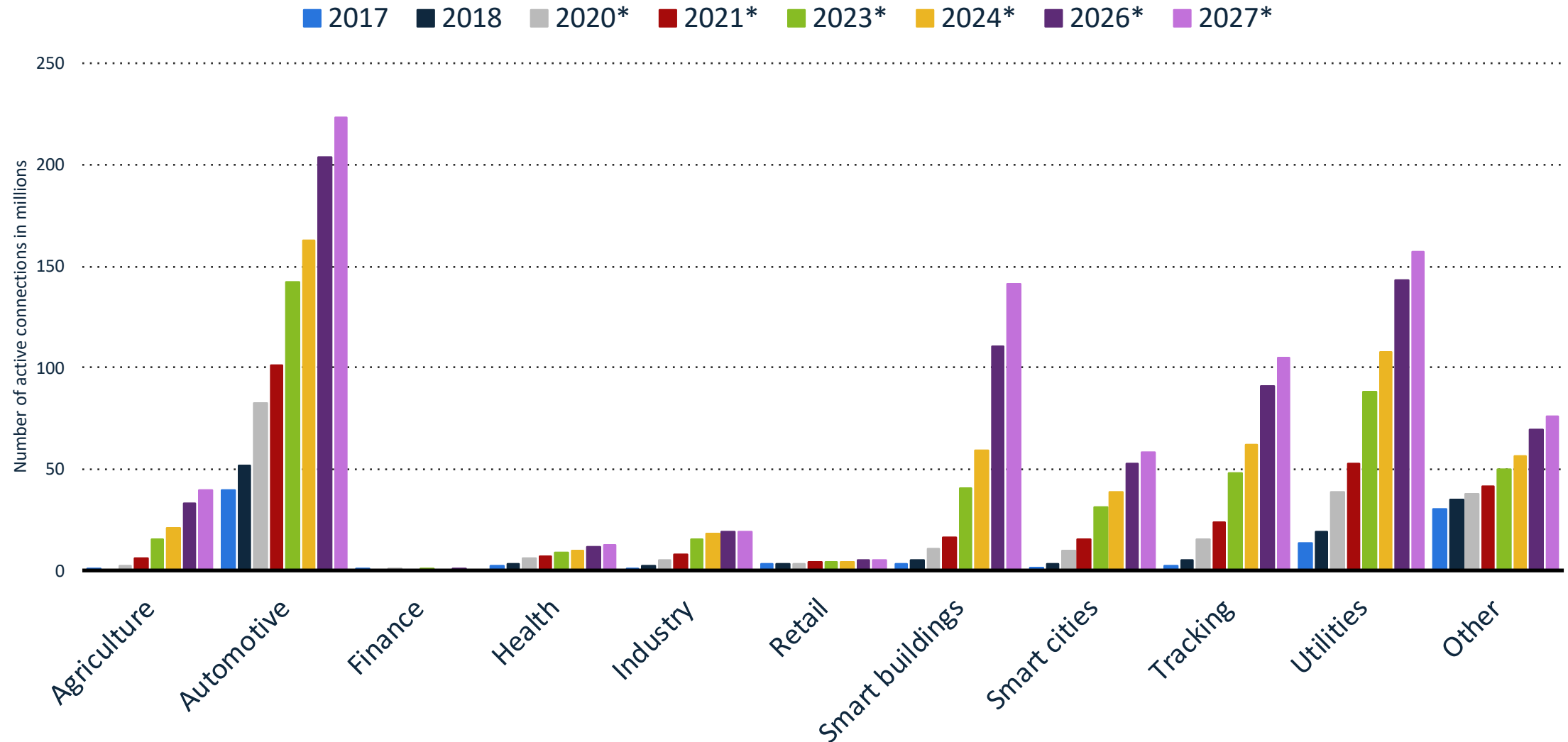


Note(s): Worldwide; 2015 and 2017

Source(s): Bain & Company; Gartner; IDC; Harbor Research; Cisco Systems; Ericsson; Machina Research; Ovum; Statista estimates; [ID 913299](#)

# Le cose parlano. E si fanno sentire in ogni settore

Active connections by industry sector in Europe 2017-2027



Note(s): Europe; 2017 to 2018

Further information regarding this statistic can be found on [page 8](#).

Source(s): ETNO; Analysys Mason; [ID 1180495](#)



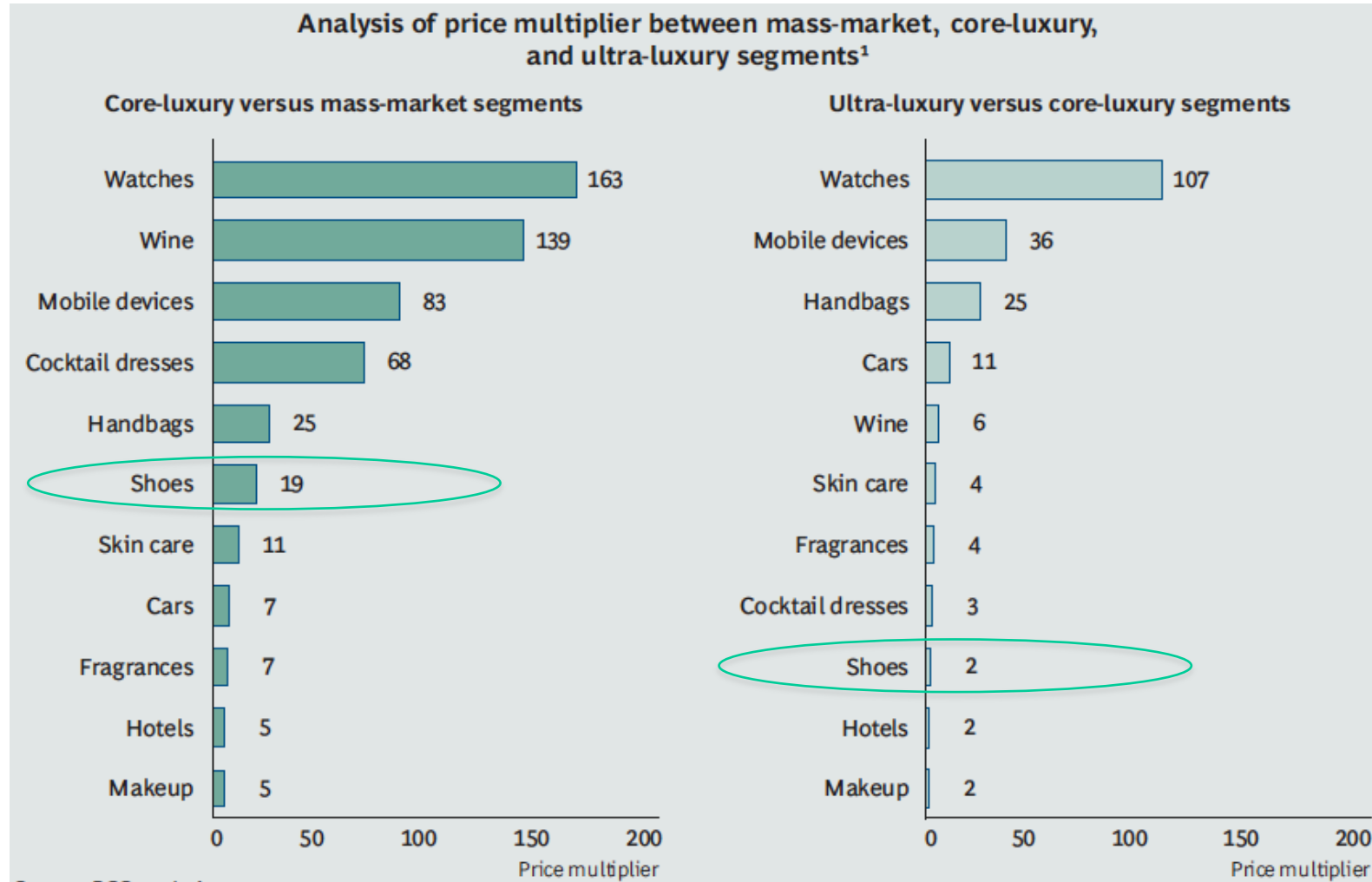
# La macchina per calzatura non è più una «monade»



**Il fattore decisivo per il reshoring della calzatura di fascia medio-alta non sono i costi di produzione ma il time-to-market e la certificazione ambientale.**



# La calzatura ha i "moltiplicatori del lusso" più bassi dell'intero settore fashion: i brand cercano spazio sempre più in alto

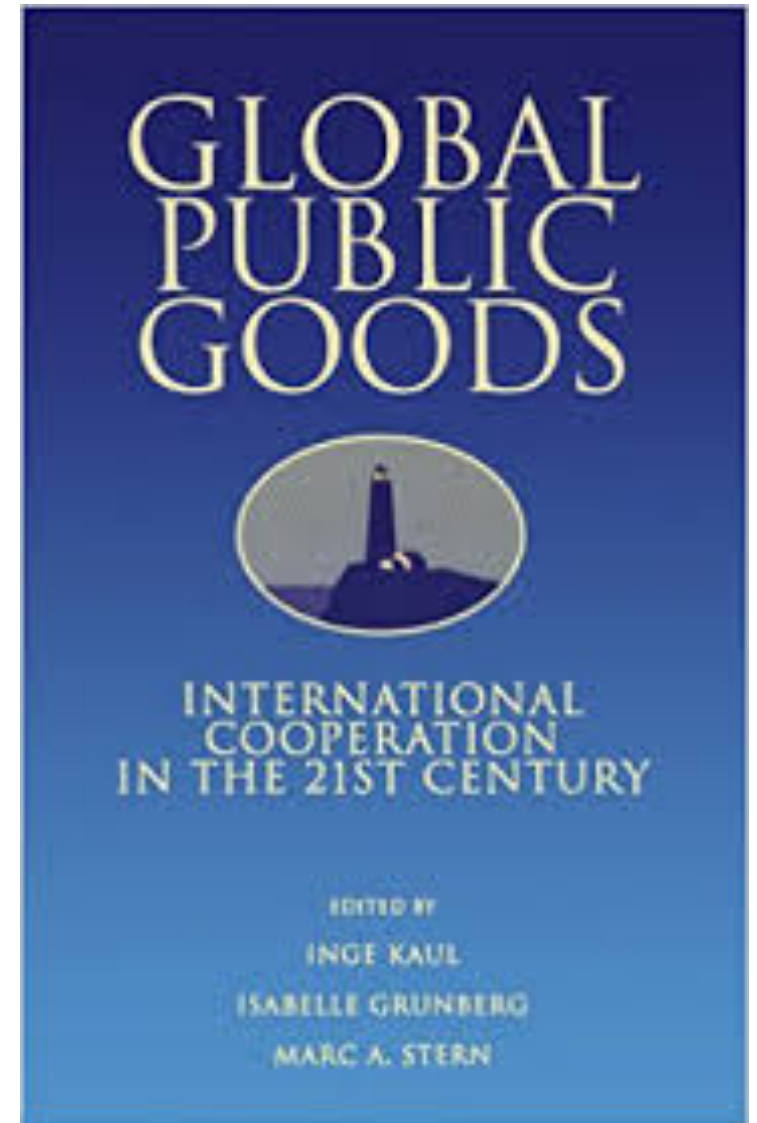


Source: BCG analysis.

<sup>1</sup>Based on analysis of average gross retail prices in the European markets for 20 illustrative products for each category. For example, in the fragrances segment, we looked at mass-market brands such as Adidas, Zara Basics, and Brut by Fabergé; core-luxury brands such as J'Adore by Christian Dior, Chanel No. 5, and Trésor by Lancôme; and ultraluxury brands such as Frederic Malle, L'Artisan Parfumeur, Serge Lutens, and Clive Christian No. 1.

# Il miglior mestiere delle Associazioni è produrre «beni pubblici»

- Servono metriche standard e cruscotti di indicatori oggettivi per valutare l'impatto ambientale del processo manifatturiero.
- Servono dati scientifici e certificati che rispondano agli impegni dei grandi brand verso gli azionisti e i consumatori finali.
- Senza dati, si è millantatori o ciarlatani.
- Con dati scientifici e standard tecnologici si producono «beni pubblici»



# 3 lezioni da apprendere: «Green, Digital & Robotic»



1. **Green:** la sostenibilità non è più generico argomento di marketing, ma sfida tecnologica, industriale e organizzativa. Chi non diventa «green», esce dal mercato.
2. **Digital:** i dati sono la nuova materia prima della produzione e della distribuzione calzaturiera e stanno trasformando la supply chain in una «demand chain»
3. **Robotic:** la sostituzione geografica basata sul costo del lavoro non è più il fattore determinante, se l'ingegneria dei processi viene definita in logica di manifattura flessibile e automatizzata.

# Grazie!

**Prof. CarloAlberto Carnevale Maffé**  
SDA Bocconi School of Management

 *Twitter: @carloalberto*