

assomac

**TRIMESTRALE
CENTRO STUDI**

**FOCUS RESHORING
MEDITERRANEO ED EUROPA**



©2021 Assomac Servizi srl

<https://www.assomac.it>
<https://in.assomac.it>

Il Trimestrale è una pubblicazione redatta dal Centro Studi Assomac
ad uso esclusivo dei suoi associati.
E' vietata la divulgazione e la diffusione in modo integrale o in parti.

rev. 1 - giugno 2021

SOMMARIO

Nota Metodologica	5
Premessa	6

Reshoring sì, Reshoring no	7
Analisi delle aree geografiche	8
Reshoring / Nearshoring come risposta?	12
Cambio della catena produttiva	20
Note di chiusura	21

NOTA **METODOLOGICA**

Il presente lavoro prende spunto dal “Booklet Economico Assomac”, redatto dal Centro Studi Assomac nel gennaio 2021, per approfondire una delle tematiche emerse: il reshoring manifatturiero verso il bacino del Mediterraneo.

L’analisi ha preso avvio da un’attenta selezione di notizie con le relative fonti che, come Centro Studi, abbiamo pubblicato nella intranet ed esposto nei Backstage, durante l’anno. Completano le informazioni le interviste fatte a operatori del settore di alcuni Paesi della zona Mediterranea, a vocazione calzaturiera/pellettiera.

Vi invitiamo a leggere le diverse informazioni fornite in questo report Assomac sotto la lente di lettura del cambiamento: proviamo ad utilizzare il report come punto di partenza per progettare le future azioni collettive che, come associazione industriale del manifatturiero italiano, possiamo pianificare insieme.

Occorre uno sforzo per le imprese di settore a ripensare il proprio approccio sia commerciale che tecnologico per anticipare un indirizzo preciso che nello specifico (Cina standard 2035) ha di fatto intrapreso e che non può vederci “inerti”.

PREMESSA

Prima di affrontare la tematica del reshoring è importante prendere atto della riconfigurazione dei **processi produttivi manifatturieri** imputabili a:

FATTORI MACROECONOMICI

CAMBIAMENTO - INSTABILITA'

- **Sono in atto processi di cambiamento/assestamento nelle relazioni internazionali** fra i vari blocchi economici: ne sono un esempio i rapporti USA - Cina, UE- Cina, UE - India, ma anche continentali (African Continental Free Trade Agreement - ACFTA).
- Si fa sempre più strada **la sfida del cambiamento climatico**: come esigenza per la sussistenza del nostro pianeta, ma anche come convinzione che la lotta al cambiamento climatico e la sostenibilità ambientale possano generare crescita economica sostenibile.
- **L'emergenza sanitaria COVID ha posto in risalto la fragilità delle catene del valore globale**: il rischio di interruzione di fornitura degli input necessari per la produzione è maggiore in una catena produttiva dispersa geograficamente.

FATTORI MICROECONOMICI

CAMBIANO I MODI DI CONSUMARE E DI PRODURRE

- **L'e-Commerce** (e i **market place** in generale) ha, senza dubbio, rivoluzionato l'approccio di acquisto del consumatore. Segnali che portano ad una trasformazione della catena produttiva: da un modello basato su logiche *"push"* (produco per vendere) a logiche *"pull"* dove, è appunto la DOMANDA che *"tira"* la produzione. Domanda che si fonda **sull'offerta di prodotto finito customizzato e con standard di sostenibilità**.
- Brand e retailer stanno studiando come **trasformare le modalità di relazione e i modelli di servizio per soddisfare i nuovi bisogni dei consumatori**. Per i Brand è necessario lavorare sull'**integrazione tra prodotto fisico** (materiale, componenti, caratteristiche tecniche, funzionali e di comfort) **e virtuale** per offrire una nuova *customer experience*, che si sviluppi in modo ibrido tra online e offline e accompagni il consumatore lungo tutto il percorso in una logica di circolarità.
- A livello produttivo *l'Internet of Things (IoT)*, traducibile sia con *"internet delle cose"* o *"internet degli oggetti"*, **consente la connessione di oggetti, dispositivi, apparecchi, strumenti e infrastrutture a internet e tra di loro**. L'obiettivo dell'IoT è migliorare la qualità della vita, ridurre gli sprechi, rendere più efficienti le imprese e ridurre l'impatto ambientale.



RESHORING **SI**, RESHORING **NO**

“È avvenuto il reshoring? Continuerà nel 2021?”

Ricerche tedesche e italiane hanno evidenziato che non c'è un *reshoring* post Covid.

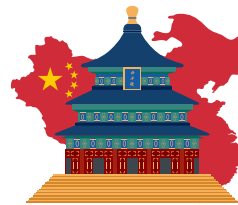
Sul tema della crisi provocata alle imprese dal Covid-19, un'indagine Allianz “2020/21: Vaccine Economics”, dimostra che tra le multinazionali meno del 15% è orientata al rimpatrio post Covid, mentre il 30% potrebbe rilocalizzare alcuni impianti in paesi limitrofi (*near-shoring*). E secondo Banca d'Italia, “Nota Covid-19”, oltre il 60% delle imprese con impianti all'estero non modificherà la sua strategia¹.

FENOMENO DECOUPLING

“Ci eravamo tanto amati: il divorzio tra USA e CINA”



USA



CHINA

Decoupling

E' il disaccoppiamento tra le due maggiori economie del mondo: USA e CINA, dovuto agli attriti tra l'amministrazione americana di Donald Trump e quella cinese di Xi Jinping.

Decoupling vuol dire, nei fatti, la “duplicazione”, nelle rispettive aree di influenza, delle filiere produttive / catene del valore, per la produzione di beni e servizi.

Processo non immediato, con una temporalità di assestamento che dipende da quanto il Paese dominante è reattivo e capace di investimenti.



Il Decoupling, unito alla crisi pandemica ha portato nuovamente all'attenzione dei Media e dei Mercati i fenomeni del “**Reshoring**” e “**Nearshoring**”:

Rilocalizzare la produzione delle imprese americane fuori dalla Cina in settori ritenuti strategici, preferibilmente verso altre destinazioni, soprattutto in Asia (*Nearshoring*) o riportarla negli Stati Uniti o in Europa (*Reshoring*).

Dal lato cinese si lavora per ridurre l'esposizione della propria industria alle pressioni americane. Xi Jinping ha più volte citato il “cigno nero”, ovvero un evento inaspettato. In questo caso la guerra commerciale di Trump che ha di fatto spiazzato la Cina, che risponde secondo il principio della “self-reliance” (**Zili gengsheng**).

Rafforzare le politiche di sviluppo industriale fortemente concentrate sulla produzione nazionale, in pratica auto-sufficienza nel ciclo produttivo.

ANALISI DELLE AREE GEOGRAFICHE

Analizziamo il fenomeno del reshoring nelle altre aree del Pianeta, per capire come questo può influenzare il reshoring nel Mediterraneo e in Europa.

INDIA

La frustrazione delle imprese indiane di non riuscire ad occupare lo spazio lasciato libero dalla Cina



Post crisi finanziaria globale: la Cina ha liberato spazio nei settori dell'abbigliamento e delle calzature per circa 150 miliardi di dollari, ma l'India è stata in grado di accaparrarsene al massimo il 10-15%².

L'economista Arvind Subramanian: «*La Cina sta abbandonando lo spazio di esportazione e l'India sta cercando di riempirlo attraverso una sorta di combinazione molto insolita, anzi bizzarra, di politica industriale, protezionismo e poco impegno nella parte più dinamica del mondo*».

L'economista spiega che dal 2014 l'India ha abbandonato il consenso degli ultimi 30 anni verso un'apertura lenta dell'economia a favore dell'abbraccio del **protezionismo**, in seguito al quale i dazi sono aumentati da una media del 13% al 18% nell'ultimo bilancio.

Ha aggiunto inoltre che l'India e la Cina continuano a rimanere ai poli opposti: «*Anche la quota indiana delle esportazioni manifatturiere globali scarsamente qualificate rimane molto inferiore alla sua quota della forza lavoro globale. La Cina è esattamente l'opposto*»³.

Cosa si può fare?

Essendo l'industria dei componenti per calzature il fondamento della produzione calzaturiera indiana, deve essere sviluppata come segmento chiave.

- Per iniziare a ridurre al minimo la dipendenza dalle importazioni e rafforzare l'ecosistema calzaturiero, garantendo la disponibilità di materie prime, gli esportatori di calzature indiani dovranno **rinunciare a tutti i regimi di importazione esenti da dazi** di cui abusano, esportando i prodotti di valore dell'India e importando prodotti sottovalutati che disturbano così il mercato locale con prodotti scadenti.
- L'industria calzaturiera ha bisogno di **supporto normativo** per quanto riguarda la disponibilità di infrastruttura, di politiche del lavoro e di diverse misure per garantire la creazione di più impianti di produzione con capacità maggiori.
- Per facilitare la **ricerca e lo sviluppo**, l'India deve aprire alle importazioni per creare impianti e laboratori di ricerca, **trasferendovi tecnologie "occidentali" evolute**.
- Infine, se l'India deve essere autosufficiente, l'industria deve garantire una **politica di protezione ambientale per centralizzare e controllare l'inquinamento**⁴.

CINA

La Repubblica Popolare, spinta dalla sua strategia "Made in China 2025", smette di essere la "fabbrica low-cost del mondo".



Made in China 2025: modello di manifattura avanzato, che crei marchi in grado di competere con quelli stranieri, sia nella Repubblica popolare sia sui mercati globali, puntando (anche) su automazione ed industria 4.0.

Problemi per i produttori di beni strumentali europei che possono aspettarsi una crescita delle esportazioni in Cina ancora per qualche anno, ma nel medio termine andranno a diminuire.

La nuova **rivoluzione tecnologica** della Cina destabilizza le catene internazionali del lavoro. Da conto terzisti per le multinazionali (EU e USA), ora punta sull'**innovazione autoctona**, sull'indipendenza tecnologica e sullo sviluppo del mercato interno.

Conseguenze possibili nel decoupling, con una **mutazione delle catene del valore**⁹.

NEARSHORING CINA

VIETNAM - Sebbene la Cina rappresenti ancora la metà dell'esportazione globale di calzature, per la prima volta l'anno scorso le esportazioni del Vietnam verso il grande vicino settentrionale sono aumentate del 15%⁵.

Il settore pelle e calzature del Vietnam ha fatto molti passi avanti in R&S, tecnologia e design, grazie alla crescita degli (Investimenti Diretti Esteri) IDE⁶. Secondo le statistiche del Ministero dell'Industria e del Commercio del Vietnam, a gennaio l'indice di produzione di tessuti e capi di abbigliamento è aumentato rispettivamente del 16,6% e del 9,9% rispetto allo stesso periodo del 2020⁷.

CAMBODIA - Intanto i cinesi delocalizzano, e avviano fabbriche di abbigliamento e calzature nei paesi vicini: per esempio in Cambogia, dove ci sono 153 fabbriche OEM a capitale cinese solo nella provincia sud-occidentale di Kampong Speu⁸



Conseguenze in Europa per il settore delle macchine:
(aggravate dalla crisi pandemica del Covid-19).

1. Declino delle esportazioni di macchine industriali (12% in meno rispetto all'anno precedente solo in Germania). Il capo economista di VDMA, Ralph Wiechers: *"è probabile che la sua leadership come primo esportatore mondiale di macchine per l'industria andrà persa"*, (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau)¹⁰
2. Grave carenza di acciaio nell'UE, a causa dell'alto assorbimento del mercato interno cinese¹¹.

AFRICA

Un Nuovo mercato comune transnazionale (Reshoring in Africa?)



African Continental Free Trade Agreement - ACFTA
(1° gennaio 2021)

Accordo che istituisce l'Area di libero scambio continentale africana, la più grande zona di libero scambio dalla creazione dell'Organizzazione mondiale del commercio (OMC): 1,2 miliardi di persone.

Prodotto interno lordo (Pil) stimato in 2.500 miliardi di dollari.

54 paesi firmatari dell'Africa (tutti tranne l'Eritrea)¹⁵.

Con l'African Continental Free Trade Agreement per il commercio intra-africano, **il 90% di tutte le merci dei settori tessile e pelle diventa esente da dazi** per tutti i paesi che hanno già depositato i loro strumenti di ratifica presso il presidente della Commissione dell'Unione Africana (AUC) ad Addis Abeba.

L'accordo potrebbe aiutare a realizzare più di 84 miliardi di dollari in esportazioni intra-africane non sfruttate.

Rapporto dell'African Export-Import Bank (Afreximbank). *"Se il potenziale di esportazione sarà sfruttato dall'accordo, il commercio intra-continentale potrà salire a più di \$ 231 miliardi, o circa il 22% del commercio africano totale, anche se tutte le altre condizioni rimanessero le stesse"*¹².

Il **"Made in Africa"** trasforma l'industria della pelle del continente.

Vogue Business: *"Winston Leather, un marchio di pelletteria nigeriano, ha celebrato lo scorso giugno il maggior numero di vendite nei suoi 30 anni di attività. La spinta è arrivata grazie a un tweet di marzo dello storico della moda Shelby Christie, che sottolineava come la sua conceria, con sede a Kano, in Nigeria, fornisca pelle a case di moda di lusso come Louis Vuitton e Ralph Lauren"*¹³.

E in **Sud Africa** le campagne *buy local* rafforzano il piano di rilancio delle calzature. Qui il governo e l'industria hanno studiato un piano generale volto a guidare la produzione e l'occupazione locale nell'industria dell'abbigliamento, del tessile, delle calzature e della pelle¹⁴.

SPAGNA E PORTOGALLO

“Autosufficienza tecnologica” nei paesi del Mediterraneo

Le filiere moda e calzatura lavorano da tempo affinché il necessario processo di internazionalizzazione che le aziende del settore devono realizzare sia accompagnato da aspetti differenzianti, quali **circolarità e sostenibilità**. L'alleanza con i cluster tecnologici consentirà loro di avanzare verso l'Industria 4.0 e andare ben oltre il commercio elettronico, poiché saranno in grado

di incorporare elementi come la **tracciabilità** o **l'ottimizzazione delle scorte** in questo processo di vendita internazionale attraverso tecnologie come *Blockchain*¹⁶ o **intelligenza artificiale**.

Il premier spagnolo **Pedro Sánchez** ha annunciato un investimento pubblico di 600 milioni di euro per il piano *Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial*¹⁷.



Spagna, la risposta del settore tramite il Next Generation-EU: progetto **EcoChallenge**

- progetto con cui un consorzio di marchi di calzature spagnoli vuole richiedere i fondi europei di *Next Generation EU*. Un totale di **46 aziende e startup tecnologiche** si sono unite con l'obiettivo principale di **ritrasferire la produzione di scarpe in Spagna e, scommettendo su digitalizzazione e sostenibilità, competere ad armi pari con i colossi manifatturieri asiatici**.
- Investimento di circa 170 milioni di euro per raggiungere una produzione di 24 milioni di paia dal nodo produttivo di Elche (Alicante).
- Una delle prime azioni che saranno realizzate dal progetto *EcoChallenge* sarà l'avvio della fabbrica laboratorio (*Factory Lab*)¹⁹.

Il **Portogallo** ha recentemente pubblicato il suo piano di recupero e resilienza (RRP), che prevede **150 milioni di euro per promuovere l'incorporazione di materiali a base biologica nei settori tessile e dell'abbigliamento, delle calzature e delle resine**. L'investimento previsto mira a sostenere 30 progetti di ricerca, sviluppo e innovazione e 40 domande di registrazione della proprietà industriale¹⁸.



RESHORING / NEARSHORING COME **RISPOSTA?**

Saranno il reshoring / nearshoring la risposta al mondo che cambia dopo la pandemia? (NO, forse...).



Non è tanto il reshoring / nearshoring, quanto la **risposta coordinata** di un territorio che possieda quei **fattori di attrazione** a livello di filiera per la produzione (capacità produttiva, tecnologia, capitale umano, logistica, fornitura...)

In realtà, il reshoring/nearshoring sarebbe un danno per i beni strumentali. Tutti perdono quando cessa la divisione internazionale del lavoro e si ritorna nel proprio recinto.

Rapporto commissionato dalla Fondazione IMPULS della VDMA: *"La meccanica strumentale, in particolare, soffrirebbe moltissimo dell'isolamento delle catene di approvvigionamento globali a causa dei suoi forti legami internazionali."*²⁰

La **mancanza di affidabilità dei programmi all'interno delle catene del valore** può modificare i calcoli degli importatori su quanto rischio sono disposti a correre estendendo le loro catene di approvvigionamento nel sud-est asiatico e nel subcontinente indiano, piuttosto che nella tradizionale catena di fornitura con la Cina.

Come avvantaggiarsi del reshoring/nearshoring (ovunque esso sia, e come lo stiamo applicando)?

2 APPROCCI STRATEGICI

APPROCCIO COLLABORATIVO (globalizzato)

Sarebbe interessante inserirsi nel processo di forte innovazione dell'industria (cinese, indiana...) per aiutare le aziende che esportavano a dirigere i propri flussi verso il mercato interno.

ES: Nel campo della moda, abbigliamento e calzature, il mercato sempre più sofisticato della Cina sta trainando una produzione di qualità superiore. **C'è bisogno di know how per questo miglioramento**, ma diventa più difficile esportare perché le mosse cinesi e il cambiamento della catena del valore conducono a una progressiva regionalizzazione. **Con China Standard 2035**, ad esempio, Pechino vuole ora provare a dettare la linea sul fronte degli standard, mettendosi in competizione con Stati Uniti ed Europa. Queste prospettive cambiano il modo in cui interagiamo con la Cina, cioè potrebbe venire meno l'idea di produrre qua e di esportare là, mentre potrebbe essere interessante andare a produrre per il mercato cinese direttamente in Cina²⁷.

APPROCCIO INDIPENDENTISTA (regionalizzato)

Differenziazione e sganciamento dalla "Fabbrica del Mondo" (come la Cina), una mossa difensiva a protezione delle catene del valore nazionali/regionali.

ES: cluster di **"calzaturifici smart"** in costruzione nel distretto di Lucheng, provincia di Wenzhou²⁸. Qui la tecnologia di intelligenza artificiale è tutta cinese, dal progetto ai componenti più semplici, come i microchips, di cui c'è scarsità²⁹. **Meglio allora creare filiere produttive indipendenti, a prova di Cina³⁰**. Viaggiano su questo binario anche le opportunità di collaborazione sui beni strumentali in altri paesi, in competizione con la Cina, come in Vietnam, grazie agli accordi di libero scambio. Lì, il piano generale del governo sullo sviluppo dei beni intermedi 2020 e la "vision 2030", indicano tre aree chiave: (1) pezzi di ricambio; (2) macchine per pelle, calzature e abbigliamento; (3) industria high-tech³¹.

...la risposta coordinata di un territorio:

Il riorientamento dei modelli produttivi manifatturieri.

Se le catene del valore “si regionalizzano”, l’Occidente presenta una peculiarità: la personalizzazione dei prodotti, nella moda più che altrove, si è tradotta in un’urgente necessità di grande agilità, di creare e spostare un numero sempre più ampio di differenti stock, insieme a volumi in calo per singolo stock.

Le interruzioni e le instabilità globali impongono un bisogno urgente e un’opportunità di crescita, quantitativa e qualitativa, che va cercata tra i cambiamenti nell’offerta, nella domanda e nelle aspettative dei clienti per le esperienze digitali. Le aziende, per rimanere competitive devono trovare percorsi per estendere il valore attraverso nuove esperienze dei clienti²¹.

Il caso Microfactory.

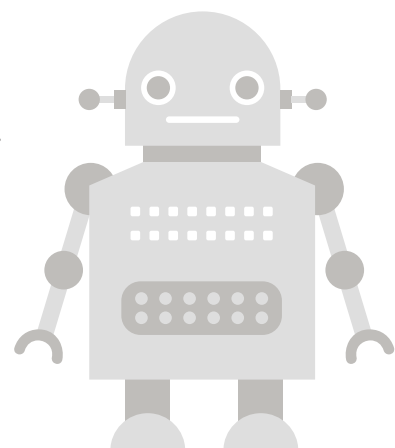
Le micro-fabbriche possono aiutare i rivenditori a vincere la battaglia della personalizzazione di massa, e anche ad avvicinare alcuni prodotti di abbigliamento e calzature ai clienti.

Vantaggi:

- Velocità di commercializzazione
- Innovazione del lavoro
- Competitività in termini di costi
- Dimensioni ridotte
- Alta automazione
- Meno risorse per la configurazione e il funzionamento (rispetto a una fabbrica tradizionale)
- Più flessibilità nella varietà di produzione (gamma prodotto).
- Gestione di lotti produttivi più bassi, in modo efficiente.
- Meno dipendenti (ma più qualificati).

...che possieda quei fattori di attrazione a livello di filiera per la produzione.

La microfactory non può esistere senza intelligenza artificiale²².



La quarta rivoluzione tecnologica industriale in Occidente, o "Industria 4.0", si basa sull'applicazione dell'intelligenza artificiale.

Per realizzare la quarta rivoluzione industriale occorre puntare su tecnologia e scienza insieme²³. Tutto questo necessita di nuove competenze, quindi di formazione dei dirigenti, dei tecnici e degli operatori in produzione, nella logistica e nel contatto con i clienti.



"Rapporto 2020 del Forum economico mondiale"²⁴: Il rapporto mappa i lavori e le competenze del futuro, monitorando il ritmo del

cambiamento sulla base di sondaggi di leader aziendali e strateghi delle risorse umane di tutto il mondo.

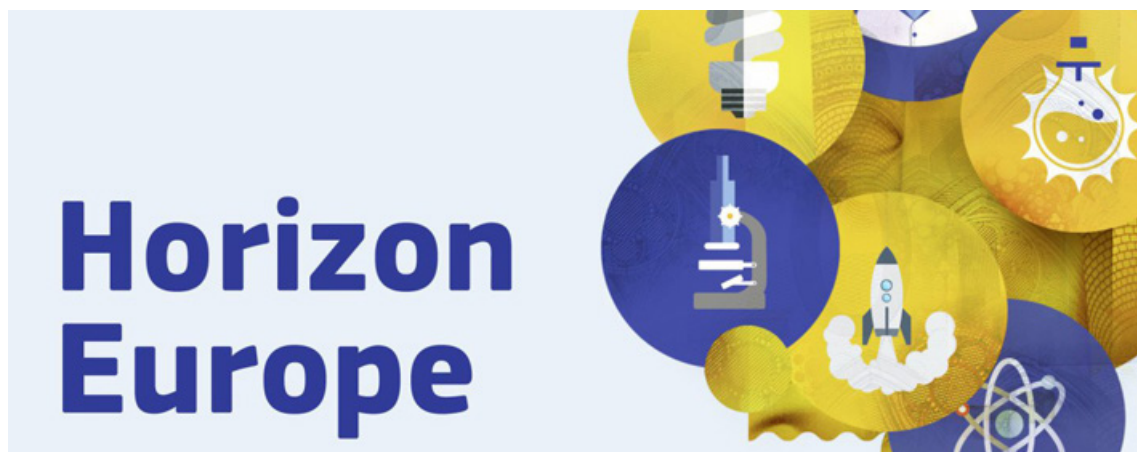
Ne emergono cinque tendenze principali per il lavoro nel futuro:

- automazione in sostituzione della forza lavoro;
- nuovi ruoli in ingegneria in seguito alla robotizzazione;
- maggior propensione al pensiero analitico rispetto al bisogno di intuizioni;
- riqualificazione costante delle competenze di base;
- più lavoro da remoto.

Ripensare la tecnologia a favore di un processo produttivo che rivede il modo di fare la scarpa, pro-attivo verso la domanda del Mercato mondiale.

La tracciabilità è fondamentale per garantire la circolarità e la sostenibilità del processo di produzione, distribuzione e vendita, e per generare nuove catene del valore.

C'è un pacchetto di programmi dell'Unione disegnato per questo:



Horizon Europe (HEU) è il prossimo Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione 2021-2027. Con un budget di €95,5 miliardi è il più ambizioso programma di R&D&I di sempre e l'Italia è seconda per fondi. Horizon Europe segna un cambio di paradigma per i beni intermedi. L'innovazione dei processi produttivi è sempre stata dedicata al taglio dei costi per aumentare la diffusione di beni di consumo. Ora le priorità sono il clima (sostenibilità ambientale e sociale) e la produttività (crescita del capitale umano). Principali novità del programma: le **Missioni**, la revisione dei **Partenariati europei**, il **Consiglio Europeo per l'Innovazione** (European Innovatio Council – EIC), il potenziamento della **Cooperazione internazionale**, il rafforzamento della politica della **Open Science**.

La filiera come risposta: “regionalismi e globalizzazione”. Essere organizzati a livello di filiera / territori per rispondere in maniera efficace al Mercato Globale.

La filiera della moda/calzatura rimane globale!



L’American Apparel and Footwear Association (AAFA) sostiene che le restrizioni imposte dal Governo americano sugli impianti di produzione e sui negozi al dettaglio, insieme all’impatto della guerra commerciale Washington-Pechino sotto l’amministrazione Trump, hanno ridotto drasticamente consumi e produzione²⁵.

Le restrizioni non hanno però avuto successo nel ridimensionare il ruolo della Cina come fornitore principale.

Quando gli importatori USA, colti alla sprovvista da un’ondata di ordini a fine 2020, si sono rivolti alla Cina per soddisfare la domanda nonostante i dazi, c’è stata la conferma che nonostante la delocalizzazione tra Cina e paesi a basso costo, la cosiddetta “fabbrica mondiale” continua ad essere il fornitore di ultima istanza.

La catena del valore si sta tuttavia spostando dalla Cina, ma lentamente e con fatica, e occorreranno ingenti investimenti logistici per modificare le decisioni di approvvigionamento²⁶.

Anche se i cinesi delocalizzano, le filiere moda e calzatura rimangono globali, tanto che alcuni protagonisti del settore ne auspicano una regolamentazione globale.

L’integrazione economica internazionale moda/calzatura passa principalmente attraverso l’estensione degli accordi di libero scambio.



ESEMPIO: VIETNAM

17 accordi di libero scambio sono il trampolino di lancio per la ripresa economica del Vietnam dopo la pandemia da Covid-19. Dall’ultimo trimestre 2020, gli ordini dei calzaturifici sono migliorati e le esportazioni stanno gradualmente recuperando, grazie agli accordi FTA (Free Trade Agreements), soprattutto RCEP (Asean + Cina) e EVFTA (UE-Vietnam), con oltre il 30% del Pil globale caduno³².

PUNTI DI FORZA

- Offerta di tecnologia in linea con le nuove esigenze del processo produttivo, proattiva verso la domanda del Mercato mondiale.
- **Capacità di personalizzazione tecnica dei prodotti, fenomeno delle *Microfactory*.**
- Il **crollo degli investimenti esteri** (serio problema per le filiere produttive internazionali) **può favorire il rimpatrio dei settori produttivi.** (*Rapporto annuale della United Nations Conference on Trade and Development: anno 2020, riduzione degli IDE del 42% su 2019*).
- **Nuove filiere produttive regionalizzate:** la **riduzione della dipendenza dall'estero di alcune filiere sensibili**, (tra le quali le filiere della moda, abbigliamento, calzature, tessile, pelle e beni intermedi³⁴).

PUNTI DI DEBOLEZZA

- La filiera della moda/calzatura rimane globale!
- **Delocalizzazione/rilocazione** produttiva avviene in aree geografiche limitrofe alle “grandi Fabbriche del Mondo” (vedi Cina su Vietnam e Cambogia).
- **Ricerca di un'autonomia tecnologica** (soprattutto produttiva) **da parte dei principali Paesi EU produttori di prodotti finiti di pelletteria e calzature.** – (Spagna e Portogallo).



- **Fenomeno *Decoupling* mondiale.**
- **“Made in China 2025”**, (Breve Periodo): aspettativa di crescita delle esportazioni di beni strumentali verso la Cina.
- **Inserirsi nel processo di forte innovazione dell'industria** (cinese, indiana...) per aiutare le aziende che esportavano a dirigere i propri flussi verso il mercato interno: *approccio Collaborativo* (globalizzato).
- **Nascita/ crescita di mercati “alternativi” importanti**, (causa regionalizzazione delle filiere produttive), da sviluppare tempestivamente³³.

Accordi di libero scambio (a livello mondiale) e la loro promozione e continuità.

(AFRICA) Nuovo mercato comune transnazionale, possibilità di fornitura di tecnologie nelle “nuove catene del valore regionali”.

Comprehensive Agreement on Investment (CAI) tra l'UE e la Cina che mira a *migliorare l'accesso al mercato e a creare parità di condizioni per le imprese europee che intendono delocalizzare in Cina.* (**compensazione della riduzione degli investimenti legati allo sviluppo delle OEM** (*Original Equipment Manufacturer*, i produttori in conto terzi).

- **Il fenomeno *reshoring* potrebbe causare un danno per i produttori di beni strumentali.** *“Tutti perdono quando cessa la divisione internazionale del lavoro e si ritorna nel proprio recinto.”*

• **Differenziazione e sganciamento dalle “Fabbriche del Mondo”: una mossa difensiva a protezione delle catene del valore nazionali/regionali.** (*Approccio Independentista / regionalizzato*).

- **“Made in China 2025”**, (Medio/ Lungo Periodo): diminuire delle esportazioni di beni strumentali, causa la regionalizzazione di alcune componenti tecnologiche.

- **La nuova rivoluzione tecnologica della Cina:** innovazione autoctona, indipendenza tecnologica e sviluppo del mercato interno.

OPPORTUNITA'

MINACCE

L'E-Commerce al tempo del COVID



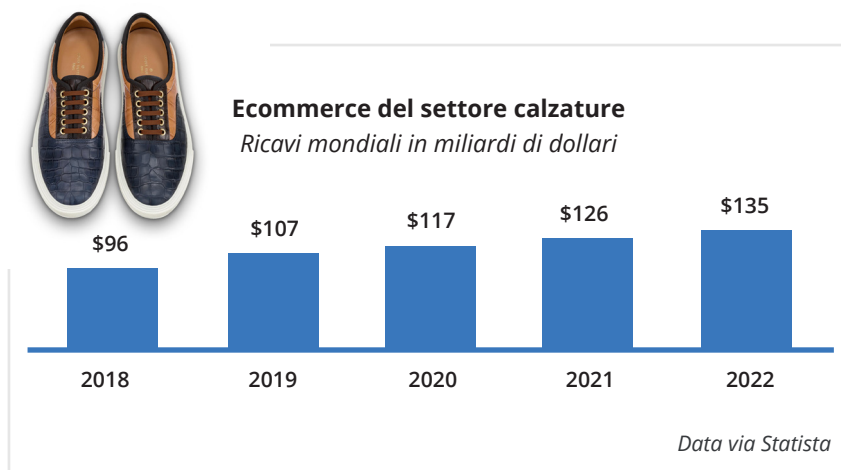
(Ricerca condotta da Capterra): **L'emergenza sanitaria ha sparigliato completamente le carte in Europa, ma soprattutto in Italia**, dove il 64% degli intervistati italiani si è avvicinato per la prima volta all'e-commerce, contro una media europea del 55%. E insieme al food **la moda ha assunto un ruolo di primo piano.**

"La moda sarà in cima alle preferenze anche al termine dell'emergenza sanitaria, a conferma del fatto che la strada sembra tracciata. Tutto facendo tesoro della brand reputation delle maison."

- **L'e-commerce** (e i **market place** in generale) ha senza dubbio rivoluzionato l'approccio del consumatore nel mercato di vendita.
- **La domanda che si fonda sull'offerta di prodotto finito customizzato e con standard di sostenibilità.**

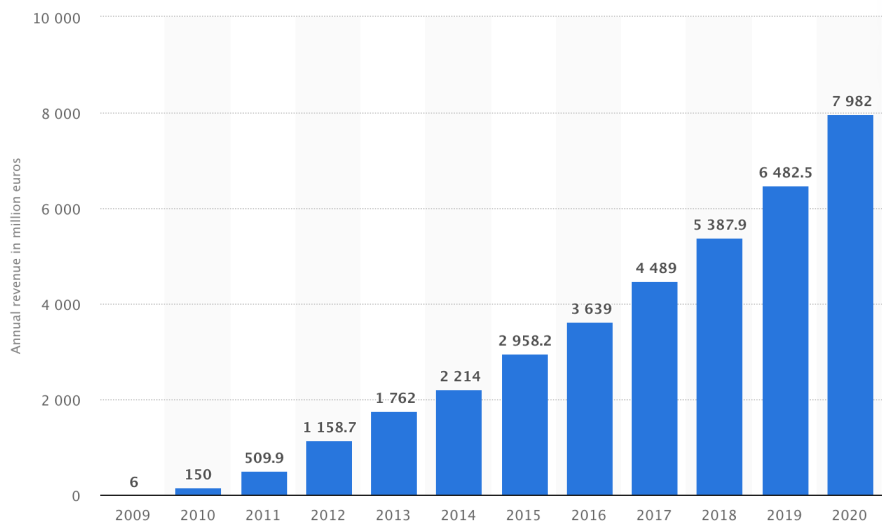
Acquisti di calzature on-line in ITALIA 2020 (+30% a volumi e +17% in valore).

Lo shopping Online (totale) è salito dal 14.1% nel 2019 al 21.4% a fine 2020.



Ricavi annuali di Zalando dal 2009 al 2020

(in milioni di euro)



© Statista

Dai dati di vendita di calzature registrati grazie all'E-Commerce, due cose appaiono chiare:

E-Commerce è un modello di enorme comodità per la calzatura; passato l'impasse per la giusta

misura del piede, la politica di resi non ha inficiato sulla bontà del modello economico.

Le vendite on-line non sono più solamente un canale alternativo, ma stanno trasformando il modello di business dei retailer.



Questo porterà ad una **trasformazione del modello di business della filiera?**

La *Microfactory*, quale modello di produzione, si basa essenzialmente sull'**accorciamento della catena produttiva** (tra ordine e produzione). Abbiamo visto che tale sistema risponde alla necessità di un **modello di servizio dei consumi locali con tempi di consegna ridotti e a una gestione ottimale della "personalizzazione" e alla sua gestione.**

Se sappiamo leggere i segnali, questi ci dicono che lo strumento e-commerce e le nuove necessità di produzione locale (*Microfactory*) ci porteranno ad una **trasformazione della catena produttiva:** da un modello basato su logiche "push" (produco per vendere) a logiche "pull" dove, è appunto la DOMANDA che "tira" la produzione.

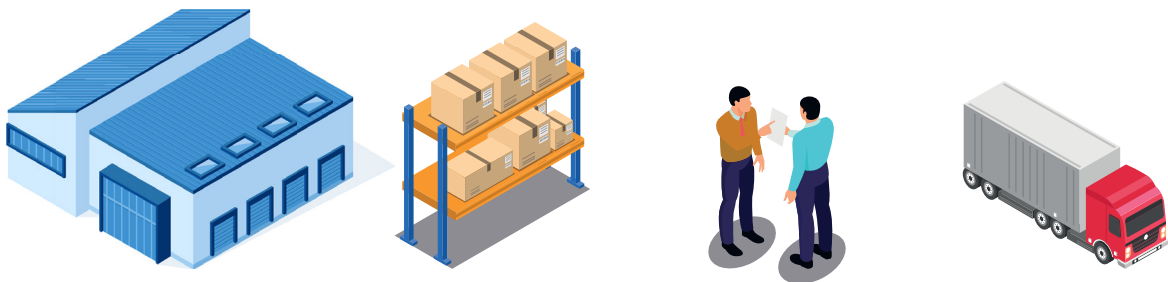
E' possibile pensare ad una nuova "Supply Chain PULL"?

Si aprono interessanti spazi per ripensare e riconfigurare il modello competitivo per i produttori di tecnologia/ macchinari, sul processo produttivo di filiera, verso i propri clienti: **azzerare il magazzino, diminuire le distanze (produttive e di consegna), sviluppare un modello di offerta di filiera.**

CAMBIO DELLA CATENA PRODUTTIVA

CATENA PRODUTTIVA TRADIZIONALE - Modello PUSH

MADE TO STOCK

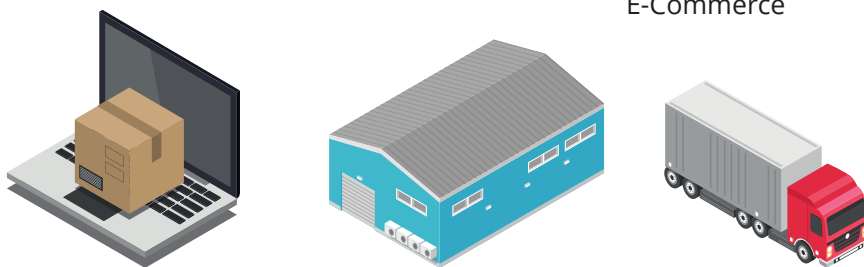


Concorrenza: Offerta di convenienza economica VS qualità tecnologiche delle aziende italiane non sempre capite.

NUOVA CATENA PRODUTTIVA - Modello PULL

MADE TO ORDER

Assomac standard "Made to order" per il mercato E-Commerce



Concorrenza: Offerta di convenienza economica VS qualità tecnologiche delle aziende italiane personalizzate, attenzione alla sostenibilità e alla digitalizzazione / automazione.

NOTE DI CHIUSURA

- 1 [RICERCHE TEDESCHE ED ITALIANE EVIDENZIANO CHE NON C'È RESHORING POST COVID](#). Sul tema [crisi Covid-19 per le imprese](#), un'indagine Allianz "[2020/21: Vaccine Economics](#)", dimostra che meno del 15% tra le multinazionali è orientata al re-shoring post Covid, mentre il 30% potrebbe rilocalizzare alcuni impianti in paesi limitrofi (near-shoring). 14/03/2021
- 2 [L'INDIA VORREBBE COMPETERE CON LA CINA COME "FABBRICA DEL MONDO"](#). "L'India dovrebbe sfruttare le esportazioni ad alta intensità di manodopera per catturare lo spazio lasciato libero dalla Cina e in un momento in cui tutti i paesi stanno lottando per occupare quello spazio. Abbigliamento e calzature: "dopo la crisi finanziaria globale, la Cina ha liberato spazio in questi settori per circa 150 miliardi di dollari, ma l'India è stata in grado di accaparrarsene al massimo il 10-15%", ha detto Arvind Subramanian . 16/03/2021
- 3 [PERCHÉ L'INDIA È IN RITARDO RISPETTO ALLA CINA NELLA PRODUZIONE DI CALZATURE?](#) L'India è il secondo produttore mondiale di calzature dopo la Cina, dalla quale tuttora dipende nelle importazioni di alcune materie prime. È giunto il momento di guardare all'innovazione utilizzando materiali locali. [Times of India](#) intervista Ambud Sharma, fondatore e CEO di Escaro Royale per approfondire il tema dell'arretratezza dei calzaturifici. 13/01/2021
- 4 [L'INDIA VORREBBE COMPETERE CON LA CINA COME "FABBRICA DEL MONDO"](#) (idem nota n. 2)
- 5 [LA CINA GUIDA LE ESPORTAZIONI GLOBALI DEL SETTORE DELLA PELLE, MA LA SUA QUOTA MONDIALE DIMINUISCE](#). La Cina era ancora 1° esportatore al mondo di pelle e prodotti in pelle nel 2019, secondo il rapporto del [Conseil National du Cuir \(CNC\)](#), ma l'Europa sta guadagnando terreno. Dopo il Vietnam, l'Italia è classificata al 3° posto con il 12,3% delle esportazioni di pelle e prodotti in pelle a livello globale. La Francia è al 4° posto con il 5,2%. 15/02/2021
- 6 [IL SETTORE DELLE CALZATURE DEL VIETNAM SEMPRE PIÙ PROTAGONISTA NELLA CATENA DI FORNITURA GLOBALE](#). Il settore [pelle e calzature del Vietnam](#) ha fatto molti passi avanti in R&S, tecnologia e design, grazie alla crescita degli IDE e al progetto [Linkages for Small and Medium Enterprises \(LinkSME\) di USAID](#). 29/01/2021
- 7 [SETTORI TESSILE-ABBIGLIAMENTO E CALZATURIERO DEL VIETNAM REGISTRANO BUONI TASSI DI CRESCITA](#). Secondo le ultime statistiche del Ministero dell'Industria e del Commercio , entro la fine di gennaio l'indice di produzione di tessuti e capi di abbigliamento è aumentato rispettivamente del 16,6% e del 9,9% rispetto allo stesso periodo del 2020. 18/02/2021
- 8 [I CINESI AVVIANO 20 FABBRICHE DI ABBIGLIAMENTO E CALZATURE A KAMPONG SPEU, IN CAMBOGIA](#). "Ci sono 153 fabbriche OEM [1] di abbigliamento a Kampong Speu, 43 delle quali esportano in USA. Imprenditori cinesi stanno affollando la provincia in cerca di opportunità". Lo scrive il Phnom Phen Post . Almeno 20 nuove fabbriche di abbigliamento e calzature stanno per aprire nella provincia sud-occidentale, di Kampong Speu, a 12 km a ovest dei limiti di Phnom Penh lungo la National Road 4. Ma infuria il Covid-19 con la 3° ondata iniziata il 20 febbraio. 19/03/2021
- 9 [LA NUOVA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA DELLA CINA DESTABILIZZA LE CATENE INTERNAZIONALI DEL LAVORO](#). L'ex fabbrica del mondo, che lavorava in conto terzi per le multinazionali, con il XIV Piano quinquennale (11/3/21) punta su innovazione autoctona, indipendenza tecnologica e sviluppo del mercato interno. La parola d'ordine è "doppia circolazione" , cioè ridurre la dipendenza dall'export (17% del Pil) e dagli investimenti pubblici, facendo crescere la «produzione, la circolazione e i consumi interni». Prima conseguenza il decoupling , con una mutazione delle catene del valore in Nord America. 24/03/2021
- 10 [DECLINO DELLE ESPORTAZIONI DI MACCHINE INDUSTRIALI NELL'ANNO DELLA CRISI COVID-19](#). Il coronavirus ha portato forti perdite di esportazione per i produttori di macchine e impianti. Nel 2020, sono stati esportati dalla Germania 160 miliardi di euro di macchinari, il 12% in meno rispetto all'anno precedente. "È probabile che la leadership della Germania come primo esportatore mondiale di macchine per l'industria andrà persa", dice il capo economista di VDMA , Ralph Wiechers. 23/03/2021
- 11 [ACCIAIO: BENE IN CINA, NONOSTANTE LE RESTRIZIONI, SCARSITÀ E RINCARI NELL'UE](#). Nuove restrizioni ambientali più severe in Cina potrebbero danneggiare il mercato dell'acciaio nel 2021, ma per ora la produzione cinese è ancora alta nonostante i blocchi che ne limitano la produzione. Nell'UE si aggrava la carenza di acciaio che persisterà per tutto il 2021. (Fastmarkets). 25/03/2021
- 12 [IMPATTO DELL'AFRICA CONTINENTALE DI LIBERO SCAMBIO \(AFCFTA\) SU TESSILE E PELLE](#). L' African Conti-

- mental Free Trade Agreement (AfCFTA) , firmata da 54 dei 55 paesi africani, inizia il 1 ° gennaio 2021. Per il commercio intra-africano, il 90% di tutte le merci dei settori tessile e pelle diventa esente da dazi per tutti i paesi che hanno già depositato i loro strumenti di ratifica presso il presidente della Commissione dell'Unione Africana (AUC) ad Addis Ababa. Si tratta per ora di 36 paesi che hanno già completato questa procedura. 31/12/2020
- 13 [IL MADE IN AFRICA TRASFORMA L'INDUSTRIA DELLA PELLE DEL CONTINENTE](#). Scrive Vogue Business : “Winston Leather, un marchio di pelletteria nigeriano, ha celebrato il maggior numero di vendite nei suoi 30 anni di attività lo scorso giugno. La spinta è stata grazie a un tweet a marzo dello storico della moda Shelby Christie che sottolineava come la sua conceria, con sede a Kano, in Nigeria, fornisca pelle a case di moda di lusso come Louis Vuitton e Ralph Lauren”. 24/02/2021
 - 14 [LE CAMPAGNE “BUY LOCAL” RAFFORZANO IL PIANO DI RILANCIO DELLE CALZATURE IN SUD AFRICA](#). Il governo e l'industria hanno messo insieme un piano generale volto a guidare la produzione e l'occupazione locali nel prossimo decennio. Gli attori chiave nell'industria dell'abbigliamento, del tessile, delle calzature e della pelle (CTFL) sono impegnati la quantità di moda prodotta localmente e venduta nei negozi al dettaglio del Sud Africa. 26/02/2021
 - 15 [AFRICA: IN VIGORE L'AREA DI LIBERO SCAMBIO CONTINENTALE](#). Entra in vigore il 1° gennaio, l'accordo che istituisce l'Area di libero scambio continentale africana, African Continental Free Trade Agreement (AfCFTA), la più grande zona di libero scambio dalla creazione dell'Organizzazione mondiale del commercio (Omc), coinvolgendo 1,2 miliardi di persone in tutto il continente per un Prodotto interno lordo (Pil) stimato in 2.500 miliardi di dollari. 31/12/2020
 - 16 Tecnologia basata su una catena di blocchi che registrano e gestiscono le operazioni contabili accessibili solo agli utenti di ciascun nodo, per assicurarne la tracciabilità.
 - 17 [CONVERTIRE LA SPAGNA IN LEADER EUROPEO NELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: FOCUS SU MODA E SCARPE](#). Il premier spagnolo Pedro Sánchez ha annunciato un investimento pubblico di 600 milioni di euro per il piano [Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial](#). 07/12/2020
 - 18 [150 MILIONI DI EURO PER IL PIANO DI SALVATAGGIO TESSILE, CALZATURE E RESINE IN PORTOGALLO](#). Il Portogallo ha recentemente pubblicato il suo piano di recupero e resilienza (RRP) , che prevede 150 milioni di euro per promuovere l'incorporazione di materiali a base biologica nei settori tessile e dell'abbigliamento, delle calzature e delle resine. L'investimento previsto mira a sostenere 30 progetti di ricerca, sviluppo e innovazione e 40 domande di registrazione della proprietà industriale. 08/03/2021
 - 19 [I CALZATURIFICI SPAGNOLI LANCIANO IL PROGETTO ECOCHALLENGE PER COMPETERE CON L'ASIA](#). Il progetto [EcoChallenge](#) beneficerà del piano Next Generation-EU e comprenderà un Factory Lab a Elche che utilizzerà la tecnologia di incollaggio Simplicity Works per produrre circa 600.000 paia di scarpe all'anno. Obiettivo: produrre 24 milioni di paia di scarpe/anno, creando 1.000 nuovi posti di lavoro. La tecnologia prevede tutti i componenti in unico stampo con unica iniezione di polimero per unirli. Con gli scarti di produzione si creerà energia. 09/02/2021
 - 20 [VDMA: IL RESHORING DANNEGGIA LA MECCANICA STRUMENTALE TEDESCA](#). Tutti perdono quando cessa la divisione internazionale del lavoro e si ritorna nel proprio recinto. Lo dimostra un rapporto commissionato dalla Fondazione [IMPULS](#) della VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau). La meccanica strumentale in particolare soffrirebbe moltissimo dell'isolamento delle catene di approvvigionamento globali a causa dei suoi forti legami internazionali. 03/02/2021
 - 21 [WORLD ECONOMIC FORUM: IL DIGITALE NON È PIÙ UN OPTIONAL PER L'INDUSTRIA](#). Le interruzioni e le instabilità globali impongono un bisogno urgente e un'opportunità di crescita quantitativa e qualitativa tra i cambiamenti nell'offerta, nella domanda e nelle aspettative dei clienti per le esperienze digitali. Le aziende devono trovare percorsi per estendere il valore attraverso nuove esperienze dei clienti per rimanere competitive: scarica in pdf il “ Global Lighthouse Network: Reimagining Operations for Growth ”. 24/03/2021
 - 22 [VDMA, MONITORAGGIO SU START UP E INTELLIGENZA ARTIFICIALE](#). L'intelligenza artificiale (IA) è un fattore di successo: costruttori di macchine e startup si uniscono . Il 42% delle startup IA per l'ingegneria meccanica proviene dall'Europa. Ottimizzazione dei processi, controllo visivo della qualità e manutenzione predittiva come campi di innovazione centrali. Mancano i fondi in Europa. Un'analisi VDMA e delphai. 18/03/2021
 - 23 [LA SCIENZA DOPO LA PANDEMIA PREVARRÀ NELLA RICERCA RISPETTO ALLE TECNOLOGIE APPLICATIVE](#). Covid-19 ha riunito tecnologie biomediche che trasformeranno la salute umana, scrive l'Economist nel numero di questa settimana con il titolo di copertina “Bright side of the moonshot” . È stata la vittoria della

scienza pura, piuttosto che della tecnologia: “i vaccini a RNA testimoniano l’intuizione [...] che ci vogliono 20 anni per trasformare la ricerca in un successo economico [...] La pandemia ha dimostrato che la scienza e non solo la tecnologia, ha gli strumenti e l’entusiasmo per migliorare il mondo. Il mondo ora deve puntare su tecnologia e scienza insieme”. 28/03/2021

- 24 [FMI: ALCUNI POSTI DI LAVORO SCOMPARIRANNO E ALTRI EMERGERANNO DOPO LA PANDEMIA DA COVID-19](#). Il [rapporto 2020](#) del Forum economico mondiale sul [futuro del lavoro](#) arriva in un momento cruciale per il mondo del lavoro. Il rapporto, giunto alla terza edizione, mappa i lavori e le competenze del futuro, monitorando il ritmo del cambiamento sulla base di sondaggi di leader aziendali e strateghi delle risorse umane. 30/12/2020
- 25 [MENTRE COVID-19 E DAZI HANNO RIDOTTO LE IMPORTAZIONI DI CALZATURE NEGLI USA, LA AAFA SI PREPARA AD UN DIFFICILE 2021](#). Le restrizioni imposte dal governo sugli impianti di produzione e sui negozi al dettaglio, insieme all’impatto della guerra commerciale Washington-Pechino sotto l’amministrazione Trump, hanno ridotto drasticamente consumi e produzione . Il 2021 sarà impegnativo per gli associati all’American Apparel and Footwear Association (AAFA). 01/03/2021
- 26 [GLI IMPORTATORI STATUNITENSIS IN AFFANNO PER LA MANCANZA DI COMPONENTI PROVENIENTI DALLA CINA](#). Gli USA hanno [importato dalla Cina](#) il 59% di tutte le merci asiatiche nel 2020, -6% sul 2018. Esempio: quota Vietnam export calzature in USA dal 18% al 29%, quota Cina dal 41% al 30% (2016-2020). 15/02/2021
- 27 [GRAZIE AGLI INVESTIMENTI IN R&S, LA FABBRICA DEL MONDO RIDISEGNA LA SUA ECONOMIA PUNTANDO SUL MERCATO INTERNO](#). Dopo decenni da leader nella manifattura a basso costo, La Cina riduce il peso dell’export a favore di prodotti ad alto valore aggiunto spendibili nel commercio interno . Per farlo però ha attivato un processo di forte innovazione scientifica. Nel campo della moda, abbigliamento e calzature, il mercato sempre più sofisticato della Cina traina una produzione di qualità superiore. 14/02/2021
- 28 [CINA, NUOVO CLUSTER TECNOLOGICO “SMART” PER LA PRODUZIONE DI SCARPE](#). Una nuova base per “fabbriche intelligenti” è attualmente in costruzione nel distretto di Lucheng, provincia di Wenzhou, il noto cluster calzaturiero. L’importo totale investito nel progetto dallo Juyi Group è di circa 307,1 milioni di dollari. La costruzione, iniziata lo scorso dicembre, verrà completata entro la fine dell’anno. L’area di costruzione totale è di circa 550.000 metri quadrati. 10/03/2021
- 29 [LA CRISI DEI MICROCHIP È SEMPRE PIÙ GRAVE](#). Non ce ne sono abbastanza per produrre tutti gli apparecchi che ci servono, e dopo il [settore delle automobili](#) è stato colpito anche quello degli elettrodomestici. 06/04/2021
- 30 [GERMANIA, GEOPOLITICA PER CREARE FILIERE PRODUTTIVE A PROVA DI CINA](#). Il ministero degli Esteri della Germania ha chiesto al governo di Taipei di convincere la Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (Tsmc) a rimuovere le restrizioni alla vendita di [microchip](#). Taiwan è uno snodo cruciale e userà questa carta per ottenere rassicurazioni sulla sua difesa militare. 28/01/2021
- 31 [VIETNAM: PROMOZIONE DEGLI INVESTIMENTI PER MACCHINE DELLE FILIERE TESSILE E PELLE](#). Il sostegno ai beni intermedi offre nuove opportunità in Vietnam grazie agli accordi di libero scambio. Il piano generale del governo sullo sviluppo dei beni intermedi 2020 e la “vision 2030”, indicano tre aree chiave: (1) pezzi di ricambio; (2) macchine per pelle, calzature e abbigliamento; (3) industria high-tech. 25/03/2021
- 32 [GLI FTA APRONO “AUTOSTRADE” PER PELLE E CALZATURE DAL VIETNAM](#). Con 17 accordi di libero scambio , il 2020 ha segnato un passo importante verso una nuova fase più ampia e completa di integrazione economica internazionale, trampolino di lancio per la ripresa economica del Vietnam dopo la pandemia da Covid-19. Dall’ultimo trimestre 2020, gli ordini dei calzaturifici sono migliorati e le esportazioni stanno gradualmente recuperando, grazie agli accordi FTA (Free Trade Agreements), soprattutto RCEP (Asean + Cina) e EVFTA (UE-Vietnam), con oltre il 30% del Pil globale caduno. 24/02/2021
- 33 [VDMA: L’ACCORDO DI INVESTIMENTO DELL’UE CON LA CINA \(CAI\) È UNA PIETRA MILIARE IMPORTANTE](#). Secondo [Ulrich Ackermann](#), responsabile del commercio estero presso l’associazione tedesca della meccanica industriale VDMA, l’accordo [Comprehensive Agreement on Investment \(CAI\)](#) tra l’UE e la Cina mira a migliorare l’accesso al mercato e a creare parità di condizioni per le imprese europee. 04/01/2021
- 34 [UNCTAD, IL CROLLO DEGLI IDE POTREBBE FAVORIRE IL RESHORING](#). Secondo il [rapporto](#) annuale della United Nations Conference on Trade and Development, nel 2020 il flusso di investimenti diretti esteri nel mondo è diminuito del 42% rispetto all’anno precedente. Il crollo degli investimenti esteri (IDE- investimenti diretti esteri) è un serio problema per le filiere produttive internazionali. 25/01/2021

