

BACK TO ITALY (MADE IN ITALY)

*Le ipotesi di reshoring di una parte degli approvvigionamenti
Fornitori e buyers: una filiera da ristrutturare in ottica sostenibile*

(webinar 14 luglio 2020)

I CONTENUTI DEI RELATORI

– Abbiamo indicato una serie di parole chiave che costituissero una piattaforma comune per i relatori, manager impegnati con diversi ruoli professionali in vari settori produttivi. Il valore delle loro diverse esperienze ha contribuito al successo dell'incontro.

– **Le parole chiave:** Competitività – Efficiamento Produttivo ed Energetico – Formazione – Supply Chain Finance – Risk Management – Qualità e Qualificazione – Bilancio Etico – Dichiarazione Non Finanziaria – Business Continuity – Sostenibilità di Sistema – Cultura Alimentare e della Salute – Salvaguardia Ambientale – Rigenerazione Immobiliare – Valorizzazione dei Territori ed Urbanistica – Impatto Sociale.



Il benvenuto è stato dato dal **Presidente di ADACI, Fabrizio Santini**, che ha sottolineato l'importanza dell'esperienza associativa, ancor più in un momento di passaggio come stiamo oggi vivendo. Obiettivo principale di ADACI è la **crescita professionale e culturale** del Socio e l'ottenimento della **qualifica professionale** con i corsi di **formazione** (anche in forma di webinar, che garantisce maggiore attenzione rispetto al vivo). Convegni, tavole rotonde, scambi esperienziali, networking interpersonale. costituiscono il valore per dare la necessaria consapevolezza della funzione degli acquisti all'interno delle aziende, in una associazione nata 50 anni fa e che conta quasi 1.000 associati in tutta Italia. Grazie ai rapporti con 30 università, aiuta i giovani che si affacciano al mondo del lavoro per rilasciare un attestato dopo un percorso di 40 ore di formazione. Le aziende chiedono ad ADACI di qualificare i propri manager e anche networking di business. Senior Buyer e CPO trovano gli strumenti formativi per innovare costantemente la funzione. Il **Progetto Virgilio** di ADACI (affiancamento specializzato da parte di aziende sponsor per dare servizi agevolati ai soci ed alle loro aziende) ricorda Dante che incontrò le tre "fiere", che per noi oggi sarebbero il **COVID**, la **crisi economica**, l'**incertezza**.

I **Grandi eventi di ADACI** anche nel 2020 saranno: **Fucina, Magister, CPO Lounge** (a invito).

Sul reshoring: sarà soggetto a scelte non solo economiche ma anche strategiche per avere disponibilità di prodotti che oggi sono concentrati nei vari paesi in base alle loro specializzazioni produttive. Le opportunità di rientro produttivo sono anche legate alle regole del capitale, che vuole massimizzare a breve il rientro dell'investimento, anche per i nuovi prodotti.

www.adaci.it

Enrico Rainero di BYinnovation e SmartEfficiency ha introdotto i lavori ringraziando tutti i relatori per la disponibilità alla proposta di partecipazione e presentando una serie di grafici relativi agli indicatori internazionali coerenti al tema odierno. Dopo la crisi economica del 2008, gli Stati Uniti hanno riportato in patria parte delle loro produzioni dislocate in Far East, complici i costi sempre più alti del costo del lavoro in Cina ed il reale **TCO** (Total Cost of Ownership) ben più alto del **prezzo** del prodotto, oltre ai **rischi geopolitici** e delle **catastrofi ambientali** (alluvioni, tsunami, terremoti e vulcani). Tuttavia, perché il recupero di parte della produzione in Italia sia **realistico e competitivo**, bisogna tenere conto che il nostro paese si trova al 30° posto (su 141) nell'indice mondiale di competitività, al 25° posto (su 28) nell'indice di **efficienza digitale**, al 3° posto (su 28) per costo dell'energia elettrica. Ci consoliamo al 6° posto (su 28) per **produttività energetica** (indice che misura il valore prodotto rispetto al costo energetico consumato). Siamo al 3° - 4° posto nella **reputazione del brand Made in Italy**, oltre che negli indici di **eco-innovazione** e di **efficienza energetica**, grazie probabilmente alle buone pratiche indotte dalla **Diagnosi Energetica Obbligatoria** (102/2014) e dai **TEE** (Titoli di Efficienza Energetica o Certificati Bianchi) e dal **veloce ROI degli investimenti in impianti efficienti**, "grazie" (*sic!*) al costo della bolletta elettrica. La strada per migliorare competitività e produttività è quindi, ancora una volta, in mano a chi dovrebbe dare la direzione virtuosa a tutto il sistema paese.

<http://byinnovation.eu> - <http://smartefficiency.eu>

Fabio Innocenti, CPO di ELI LILLY e Consigliere ADACI, ha lanciato come stimolo una serie di domande "è possibile fare reshoring?" – "per quali paesi si può fare?" – "per quali attività?" Avendo visto la produzione in Cina, sorgono dubbi che non sia "una guerra persa dall'inizio".

Più che reshoring bisognerà **fare marketing del sistema paese**, valorizzando le attività che sappiamo fare bene, **dando competitività alle aree in cui si vuole investire** e rinforzarle. L'Europa dovrebbe regolare le **differenze di tassazione fra gli stati e fra le multinazionali** nello stesso continente. Ma questo è un discorso a cui dovrebbero pensare i politici.

La forza del singolo manager è quella di **condizionare in modo positivo le politiche aziendali**, portarle in luoghi di **divulgazione** come le **Associazioni professionali** che, a loro volta, potrebbero **condizionare il "sistema" produttivo, amministrativo, sociale**, sviluppando tavoli di lavoro per fare proposte da portare poi a tavoli più alti, forti dei numeri associativi, aumentando così la capacità di influenzare le scelte politiche che portino vantaggio all'Italia ed all'Europa.

www.lilly.it

Renzo Provedel, Vice Presidente SOSLOG, Associazione di Logistica Sostenibile, ha sottolineato che l'argomento "reshoring" è sinonimo di "**forte cambiamento strutturale**" visto che la Cina ha dimostrato, anche nel caso delle mascherine, come sia a tutti gli effetti la **fabbrica del mondo**. La "diagnostica" del problema quindi è semplice, ma non lo sarà la messa in pratica. La questione fondamentale ruota non tanto sul "reshoring" quanto sul "cambiamento". L'emergenza ha indicato che le grandi filiere medicale, alimentare e logistica, hanno tenuto in piedi tutto il sistema economico e sociale. Tutti abbiamo fatto appello alla "**resilienza**", la capacità di rialzarci dopo che abbiamo preso un colpo, e quindi ritornare alle condizioni di prima. Ma si sta anche diffondendo il concetto di "**next to normal**", il ritorno a **qualcosa di vicino alla normalità**, a qualcosa che solo "**assomigli a prima**". Questa sarebbe una buona premessa per il cambiamento.

Anche il reshoring della filiera produttiva sarebbe un **cambiamento di paradigma del sistema**, facilitato dalle **condizioni economiche, sociali, ambientali**. Ma avverrà?

Abbiamo per anni spinto la globalizzazione, poi abbiamo riscoperto il valore del locale e infine li abbiamo fatti coesistere nel neologismo "**glocal**", global e local insieme.

Non possiamo procedere per slogan, ora siamo al reshoring sì, reshoring no.

All'interno del cambiamento che stiamo vivendo non dobbiamo dimenticare il tema della **complessità**, che richiede analisi precise e determinanti. È necessario considerare l'**identità del paese**, le **vocazioni naturali e storiche** di certe lavorazioni ed i loro valori aggiunti.

Il reshoring non deve essere una reazione. Perché, per paradosso, non ipotizzare una azione opposta, andando a produrre laddove ci sono i mercati ed i consumatori? Come sta facendo Elon Musk costruendo una gigafactory delle Tesla a Berlino per l'Europa e una a Shanghai per la Cina. Al di là di tutto, **bisogna fare strategia e avere visione di lungo termine.**

“Il futuro non si prevede, si costruisce!”

www.sos-logistica.org

Giuseppe Malanga, CFO di ROCHE Diabetes Care Italy, divisione che affianca in Italia Roche Farmaceutica e Roche Diagnostica. Le tre divisioni uniscono le forze sul tema della sostenibilità, vissuta come elemento di responsabilità strategica a livello mondiale, sia riducendo ogni anno l'impatto ambientale (emissioni produttive), dando al management mondiale obiettivi misurabili, sia nel comportamento sociale. **Environmental & Social Responsibility** è stato l'argomento portante nel periodo di crisi. L'iniziativa **“Roche si fa in 4”** ha dato sostegno con donazioni e azioni di volontariato al servizio della Protezione Civile. Sono stati coinvolti dipendenti e stakeholders a disposizione della collettività, con un ritorno molto alto di valori sia in azienda che all'esterno.

Per fare business è necessario generare valori, non solo ritorno economico. La visione a lungo termine della Sostenibilità sarà il motore del cambiamento delle imprese Made in Italy. Il movimento di Greta, il Manifesto di Davos hanno accentratato l'interesse prima dell'avvento della pandemia. In Italia possiamo offrire molto, coerentemente a questi valori. **I benefici della Sostenibilità sono già certezze**: nel miglioramento all'accesso ai finanziamenti, nei benefici con i rapporti con le Pubbliche Amministrazioni, nel recruiting di talenti.

www.roche.it

Roberto Piterà, Country Manager GAZELEY. L'azienda è proprietaria di molti immobili produttivi anche nel Far East e quindi è in grado di valutare il tema da entrambe le parti. Nonostante se ne parli da una decina di anni, l'esperienza testimonia che il reshoring **non ha generato risultati significativi**: i motivi della globalizzazione lo rendono una **forzatura antistorica** e poco conveniente. Non potremo mai essere competitivi con certe produzioni in alcuni paesi del mondo, sia per i costi della manodopera, sia per quelli energetici, mentre il costo del trasporto, pur altalenante, rimane competitivo per i grandi volumi ben programmati.

C'è da dire che alcune attività, come ad esempio il **design**, la **moda** o l'**automotive** di alta gamma, potranno localizzare parte della produzione in Italia per trasmettere un valore aggiunto, come il branding **Made in Italy** o le esigenze di **sostenibilità**. Si affermerà comunque un nuovo tipo di globalizzazione, improntata al cambiamento delle strategie produttive dettate dalle regole della **ESG** e della **Qualità della manifattura specializzata**, cioè alla **“Sostenibilità a 360”**.

Sarà questa la vera differenziazione nelle filiere globali, non il muoversi “controcorrente”!

Per questo, anche nel **settore immobiliare** è sempre più alta la richiesta di **spazi personalizzati e finalizzati**, progettati e costruiti specificamente, per **filieri specializzate**. Magazzini per una **supply chain adeguata alle esigenze della domanda**, che risponde anche agli obblighi normativi sui prodotti, dalla produzione fino alla consegna al cliente.

www.gazeley.com

Nicolò La Barbera, Consigliere FONDAZIONE NAZIONALE COMMERCIALISTI. A differenza di numerosi studi e osservatori statistici di vari soggetti che si basano su dati spesso vecchi di anni, FNC ha appena pubblicato i dati aggiornati al 30 giugno 2020 sul fatturato semestrale delle aziende italiane, stimato in 280 miliardi di perdite rispetto al 2019: a seconda delle regioni tra -16% e -29%. Il Decreto Cura Italia del 17 marzo ha distribuito miliardi per l'emergenza immediata. Anche il secondo Decreto Rilancio del 19 maggio sta distribuendo miliardi secondo criteri di emergenza continua, mancando tuttavia un vero progetto strutturato per rilanciare il Made in Italy. Un provvedimento frammentario e con sistemi di attribuzione complessi, con articoli “bis” per gli emendamenti finalizzati a contributi straordinari per lobby particolari, tanto da ricordare ancora una volta il classico **“assalto alla diligenza”**. Il paese è “social”, non “digital”: lo Stato e le banche non sono stati in grado di reperire i dati fondamentali aggiornati, declinando su autocertificazioni risibili.

FNC ha presentato un documento con 7 direttrici di azione a favore del Made in Italy per “investire” le risorse, invece di distribuirle “a pioggia”. 7 settori da rilanciare con possibilità di generare benefici immediati per: agroalimentare, cultura, moda, sanità, edilizia, ambiente, infrastrutture, economia del mare. Il mare è una grande risorsa del paese incredibilmente sottovalorizzata. In queste direzioni si spera verranno utilizzati i fondi europei, risorse “concrete”, facendo attenzione a non vanificare una occasione irripetibile di innovazione e rilancio del paese. Il **Quadro Strategico** è fondamentale per la **cultura d’impresa**, con tre riflessioni: (1) una **autocritica** per i commercialisti, gli imprenditori, i manager, perché hanno sfruttato pochissimo le norme e i fondi agevolati a favore delle **reti d’impresa**, dei **contratti di rete**, dei **consorzi**, messi a disposizione di un paese egoista e chiuso in se stesso, che si consuma **facendosi concorrenza** quando potrebbe **crescere facendo alleanze**. (2) Una **critica al governo**, che non è in grado da decenni di fare una politica vera di investimenti in ricerca e sviluppo, che finanzia iniziative spot e strumenti fini a se stessi, mancando il coraggio per sviluppare settori produttivi di alto livello che porterebbero un reshoring di valore per il paese. (3) Un **plauso al governo per Formazione 4.0** finanziata in modo semplice al 50% con credito di imposta. Formazione digitale per i settori commerciali, amministrativi, produttivi. Compatibile con i fondi interprofessionali.

www.fondazione nazionale commercialisti.it

Raffaello D’Angelo, CFO MAAG Italy, porta l’esperienza di una multinazionale americana quotata a NY, nata in Svizzera come produttore di macchinari. In Italia produce apparecchiature per il processamento delle materie plastiche, iniziando recentemente anche nel settore del riciclo.

MAAG è inserita nella catena globale, **avendo subfornitori in vari paesi, molti in Italia**. Il tema del reshoring può fare parte di un ripensamento della catena globale verso il “**next to normal**” pur con grande prudenza sui nuovi investimenti. Non limitato all’Italia, ma con una visione generale della **scacchiera internazionale**. Il percorso delle forniture non potrà rovesciare il flusso degli ultimi decenni, ma uno dei driver che potrebbe riportare qualche attività in patria sarà l’attività a valore. Ad esempio, avendo fornitori in outsourcing locali italiani, durante la recente emergenza abbiamo potuto riaprire in anticipo sui tempi previsti, **controllando direttamente le filiere di prossimità**. Un altro driver del reshoring è l’attrattività del sistema economico del paese. Una visione del tipo **Make America Great Again** facilmente può generare **guerre commerciali**. Introdurre forme di agevolazione statali avrebbe effetti a breve termine.

Diversamente, politiche a lungo termine ben organizzate, come la **supply chain finance**, potrebbero essere un motore di sviluppo per strutturare filiere di prossimità e **valorizzare la catena di fornitura, anche qualitativamente**. È importante il supporto delle tecnologie digitali, come il **fintech**, con la possibilità di accedere ed elaborare velocemente i dati fondamentali.

www.maaq.com

Giovanni Maria Mazzacani, Logistics & Industrial JONES LANG LASALLE, multinazionale del Real Estate operativa in asset class logistico e industriale. L’esperienza personale si basa anche su una laurea a Shangai e quindi su due anni, 2012 e 2013, vissuti in Cina. Fino a circa il 2010 la Cina è stata la **fabbrica del mondo**, poi poco a poco è diventata anche il **mercato del mondo**, grazie all’aumento del potere d’acquisto dei cinesi. Gli stipendi più alti hanno obbligato a spostare le produzioni a basso valore in Thailandia, Bangladesh, Indonesia, fino in Africa, dove l’**Etiopia è chiamata China of China, la fabbrica della Cina**. Il salario medio in Etiopia è di 70 dollari al mese, in Cina circa 10 volte di più. Oggi in Cina si produce già con valore aggiunto medio. Il costo della manodopera è fondamentale. **La fabbrica dei grandi numeri sarà sempre l’Asia**.

Noi potremo produrre nel segmento del medio-alto valore aggiunto, con il fine di avvicinare i punti di produzione e di consumo per gestire maggiore flessibilità. Nel TCO dovremo inserire anche il **costo degli imprevisti, degli shock del sistema**; così il costo del lavoro perde parte del suo peso strategico nel paniere. Tutto questo porterà a grandi cambiamenti e il **settore immobiliare** con le nuove esigenze dei magazzini e delle strutture di servizio sarà fondamentale per creare opportunità nelle varie fasi e nei vari settori produttivi.

Non è realistico un reshoring nazionale, ma piuttosto regionale. Non si pensa all'Italia, ma all'Europa, ed ai paesi dell'est europeo. L'America con il Messico, l'Asia con i paesi periferici. Ci sarà una accelerazione del processo di **regionalizzazione dei mercati**.

Nel real estate va sempre forte l'asset class della **logistica (trainata dall'e-commerce)** con domanda crescente di magazzini, anche in aree urbane. Purtroppo le logistiche non possono utilizzare i fabbricati dismessi non più produttivi, ma **si potrebbe pensare a riqualificare**, magari con forme di incentivo, finalizzato alla nuova occupazione e alla **rivitalizzazione del territorio**.

www.ill.it

Paolo Guidi, Direttore Sales & Marketing Italia KUEHNE + NAGEL. Come operatore logistico globale, avendo necessità di servire fornitori e clienti in aree con tempi diversi di chiusura, è stato fortemente colpito dalle dinamiche della pandemia, che si è spostata progressivamente da est a ovest. La società ha dovuto affrontare l'ondata pandemica nei vari continenti, rafforzando la **capacità adattativa e tutte le risorse informative a disposizione**. La logistica è stata la colonna portante che ha supportato i due settori medicale e alimentare che, mentre gli altri si fermavano, hanno moltiplicato le consegne. E-commerce in primis. La **disponibilità dei dati sempre aggiornati e rendendo flessibili i modelli ha permesso di reagire con dinamismo**.

Le stesse informazioni sono a disposizione dei clienti che volessero modificare i loro flussi di approvvigionamento. **Il know how del traffico a livello mondiale è un valore aperto che l'azienda mette a disposizione**. Anche sul tema del reshoring, se convenisse e come.

Oggi la **parola chiave è la sostenibilità**: ambientale, economica, delle risorse. È una parola strategica di medio periodo, in contrasto con la volatilità dei mercati.

L'Italia è un paese fortemente esposto: in quanto grandi esportatori, noi per primi abbiamo bisogno che il mercato globale continui. Il **settore farmaceutico italiano è leader mondiale** nel volume prodotto ed esportato, oltre all'alimentare, al meccanico, all'automazione. Dobbiamo proiettare anche la nostra produzione verso l'internazionalizzazione. **Fare rete, gestire le complessità** che vanno oltre alle necessità del fabbisogno domestico e **rinforzare le infrastrutture de paese**.

Da parte nostra possiamo contribuire con tecnologia e creatività: possiamo creare velocemente **modelli sempre aggiornati**, generando valore aggiunto con i **sistemi a supporto delle decisioni** dei nostri clienti, in base a come cambia la supply chain.

<https://it.kuehne-nagel.com>

Giovanni Puglisi, Head of Systems, Projects and Services for energy efficiency Division ENEA. Agenzia pubblica, braccio tecnico del Ministero dello Sviluppo Economico. Il ruolo è quello di **evidenziare e risolvere le necessità a supporto del sistema produttivo**, oltre a quello istituzionale come **advisor del Ministero**.

ENEA è il soggetto attuatore del d.lgs. n° 102/2014 delle **Diagnosi Energetiche obbligatorie**.

11.000 analisi energetiche presentate dalle industrie italiane il 12 dicembre 2019. Lo strumento è progettato a **vantaggio di chi redige le diagnosi**: per migliorarlo sono stati istituiti **40 tavoli tecnici con le associazioni di categoria** per redigere le linee guida partendo dalle caratteristiche specifiche e le esigenze del mondo produttivo: capire la situazione energetica e cosa mettere in campo per gli interventi di riqualificazione. **L'efficienza energetica è un vantaggio trasversale**, che porta non solo risparmio economico ma anche **miglioramento della gestione produttiva** dell'azienda e quindi miglioramento di tutto il sistema energetico del paese per raggiungere gli obiettivi tecnico-economici dell'Unione Europea.

Purtroppo un aspetto che contraddistingue il nostro paese è **attendere sempre "l'incentivo"**. Si pretendono le agevolazioni anche quando le tecnologie si ripagano facilmente in pochi mesi.

Purtroppo **abbiamo smarrito il concetto di efficienza**. È necessario elevare il livello culturale per passare dalla **propensione al risparmio a quella di efficienza**, che significa fare una cosa nel miglior modo possibile senza sprechi di risorse, oltre a quella di sostenibilità. Anche gli addetti ai lavori devono essere consapevoli che non solo le grandi imprese possono avere vantaggi dalle diagnosi energetiche.

Bisogna allargare la consapevolezza alle PMI che per ora sono rimaste estranee.

Infine, un accenno al nuovo concetto delle **Comunità Energetiche**. Per ora è applicato all'energia, ma siccome coinvolge il valore della condivisione, si potrebbe estendere, più in generale, anche ai distretti industriali, per **aumentare la competitività di cluster**, rendendo più forti anche i singoli.

www.fficienzaenergetica.enea.it

Giampiero Carozza, CPO AMADORI. L'azienda non ha rapporti importanti di fornitura con il Far East, salvo l'importazione di qualche integratore per la composizione del feed, utile per lo sviluppo fisiologico. Oltre a cereali, soia e mais, sono necessarie vitamine e aminoacidi per ottenere le giuste proporzioni di massa corporea nelle modalità di allevamento di polli, tacchini e suini. **La filiera alimentare è totalmente italiana per scelta e per garanzia di qualità.**

Al contrario, la sfida è iniziare ad esportare nel Far East, oggi deficitario nella produzione di pollo e tacchino, non sufficienti a soddisfare le necessità proteiche della popolazione a cui la peste suina ha determinato un drammatico calo della disponibilità di carne alimentare.

www.amadori.it

Serena Persiani Acerbo, Responsabile Qualità BISCOTTI GENTILINI. La produzione è totalmente italiana, con garanzia specifica della filiera dei fornitori. L'ambizione è di esportare, compatibilmente ai diversi comportamenti alimentari. **Il reshoring è un tema di sistema: il buyer deve trasformarsi in supply chain manager**, deve tenere in considerazione il rischio geografico del paese del fornitore. **L'attenzione deve concentrarsi sulle norme di qualità e qualificazione.** I sistemi di qualità sono una spinta al miglioramento e all'efficientamento dell'azienda. Le stesse ISO e gli Standard Etici sono stati adottati con convinzione anche da piccole aziende, che grazie ad esse possono crescere anche in prospettiva di reshoring.

Tutte le parole chiave suggerite per questo incontro sono legate strettamente fra loro. Si deve mirare alla sostenibilità totale del sistema. La salvaguardia ambientale genera una maggiore valorizzazione dei territori, esalta la vocazione delle specialità, accentuando la conoscenza delle dalle eccellenze gastronomiche.

Livello culturale: **siamo poco propensi a investire in formazione a tutti i livelli.** La formazione non dovrebbe cessare mai. Non sfruttiamo i fondi interprofessionali. **Si taglia sempre su scuola e formazione.** Bisogna fare **cultura di impresa anche nelle scuole**, coinvolgere gli studenti già nelle ultime classi. Altrimenti, difficilmente avremo una nuova generazione di manager in grado di affrontare le enormi sfide in arrivo. Digital divide, valorizzazione dei territori, ambiente, etica e bilanci di sostenibilità nelle aziende sono gli strumenti su cui investire per tutto il paese.

<https://shop.biscottigentilini.it/it/>

www.ADACI.it

informazione@adaci.it - tel. 02.4007 2474

<http://BYinnovation.eu>

enrico.rainero@byinnovation.eu - tel. 02.2641 7228