



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

La pratica del reshoring: il caso della regione Marche

The practice of reshoring: the case of the Marche region

Relatore:

Prof. Andrea Perna

Laureando:

Alessio Zandri

Matricola:

1098320

Anno accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: IL FENOMENO DEL RESHORING IN ITALIA.....	5
1.1 La pratica del <i>reshoring</i>	5
1.2 Alcuni numeri a livello italiano.....	6
1.3 I <i>drivers</i> italiani.....	8
CAPITOLO 2: IL RESHORING NELLA REGIONE MARCHE.....	11
2.1 Traiettorie storiche delle policy della Regione Marche.....	11
2.2 Le principali cause che generano reshoring.....	13
2.3 Il progetto di riportare le imprese in territorio locale.....	15
2.4 Alcuni casi di studio.....	18
<u>2.4.1 Il caso Ariston Thermo.....</u>	<u>18</u>
<u>2.4.2 Il caso del gruppo Elica.....</u>	<u>21</u>
CONCLUSIONE.....	24
BIBLIOGRAFIA.....	26
SITI WEB.....	27
RINGRAZIAMENTI.....	28

INTRODUZIONE

Questo elaborato tratterà del fenomeno economico del *reshoring*, delle sue implicazioni, delle sue cause e delle sue conseguenze, prendendo come riferimento il caso della regione Marche e andando ad approfondire la tematica attraverso alcuni casi di studio.

Sono poche le informazioni disponibili rintracciabili su siti web, banche dati e sulla letteratura economica che riguardano specificatamente la regione Marche, perché stiamo parlando di un fenomeno che è in largo sviluppo in questo esatto momento e che ha iniziato a prendere piede solo pochi anni fa, principalmente successivamente all'avvento della pandemia da Covid-19 nel 2020.

Per questo motivo alla base di questa analisi che andrò a sviluppare c'è una rielaborazione di informazioni gentilmente messe a disposizione in via straordinaria direttamente dalla Regione Marche.

Il rapporto è costituito da un primo capitolo, che sarà dedicato ad una delucidazione della pratica economica in questione, attraverso qualche dato anche a livello nazionale, un secondo capitolo che andrà invece ad approfondire nel dettaglio quella che è la situazione a livello marchigiano, prendendo in considerazione un progetto promosso proprio dalla Regione Marche e andando ad analizzare due aziende che hanno preso in considerazione questo cambio di rotta e le loro motivazioni e infine una conclusione che raccoglierà la linfa dell'elaborato.

CAPITOLO 1

IL FENOMENO DEL *RESHORING* IN ITALIA

1.1 La pratica del *reshoring*

È necessario fare un passo indietro e andare ad esaminare la definizione di questo fenomeno.

Il termine “*reshoring*” (o “*back-shoring*”) individua una modalità di riconfigurazione dell’assetto produttivo di un’impresa in termini della sua dislocazione geografica. Nello specifico, si può definire come “una scelta strategica deliberata consistente nel rientro parziale o totale di attività produttive, in precedenza delocalizzate in una sede estera, nel paese di origine” (Fratocchi *et al.* 2014).

Possiamo distinguere tra *reshoring* di produzione, in cui le attività produttive vengono reintegrate negli impianti del paese d’origine e quello di fornitura, qualora si tratti di approvvigionamento che viene affidato a fornitori situati all’interno dei confini del paese d’origine.

Prima dell’arrivo della pandemia da Covid-19, questo controesodo delle aziende italiane era indubbiamente un fenomeno in corso, ma coinvolgeva principalmente le imprese interessate a promuovere l’identità del Made in Italy, in primis il settore calzaturiero delle Marche, che ha visto per l’appunto

aumentare i numeri di rientro a casa proprio dal 2020, anno in cui è stata necessaria una rielaborazione delle *supply chain* locali.

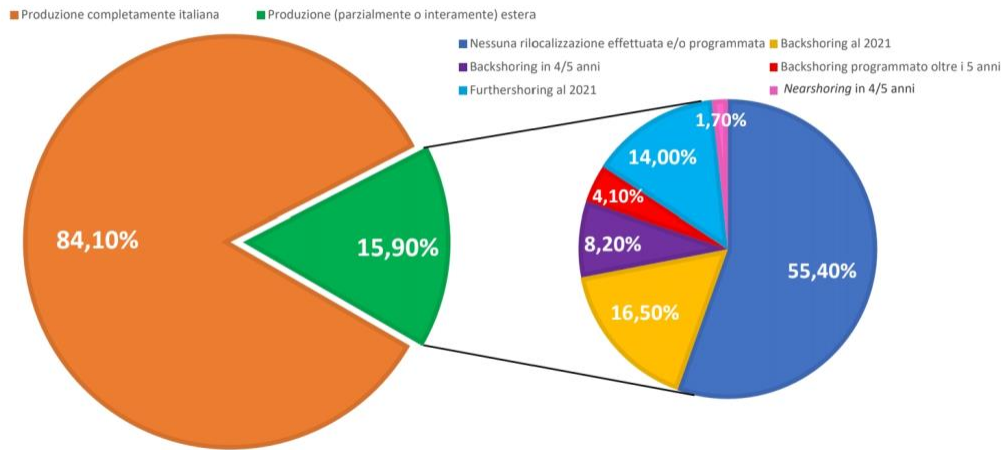
1.2 Alcuni numeri a livello italiano

Come già accennato precedentemente, Solo di recente la ricerca accademica si è interessata al fenomeno del *reshoring*; quindi, i dati e le informazioni sono limitate e, nella maggioranza dei casi, si focalizzano esclusivamente sulle attività manifatturiere.

Secondo un'indagine promossa dall' Uni-CLUB MoRe Reshoring Research Group, un team di ricercatori appartenenti alle università di Bologna, l'Aquila, Udine e Catania, l'Italia si posiziona come il secondo paese al mondo, subito dopo gli Stati Uniti, per il maggior numero di casi di rimpatrio, in particolare riguardanti aziende che avevano precedentemente spostato la loro produzione in Cina e nell'Est-Europa.

Nell'anno 2021, Confindustria diede inizio ad uno studio più approfondito di questo fenomeno in rapida crescita e decise di promulgare alle aziende italiane un questionario per comprendere meglio i numeri delle attività che effettivamente avevano fatto ritorno a casa, il perché della predilezione verso questa opzione e le difficoltà riscontrate nell'attuare *backshoring*.

Figura 1.1: il *backshoring* di produzione



Fonte: Rielaborazione personale su dati di Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di offshoring e reshoring delle aziende manifatturiere, 2021.

Da questa analisi, a cui hanno preso parte 762 imprese, si evince che al 2021 erano circa il 16% le aziende italiane che avevano precedentemente delocalizzato il proprio comparto manifatturiero all'estero e che di questa frazione, è un 16,5 la percentuale che a quel momento aveva già rilocalizzato in tutto o in parte la propria attività di produzione nel paese di origine.

Un ultimo dato è quello invece di aspettative sul futuro prossimo, in cui si prevede che saranno circa un 8,2%, delle aziende che si erano spostate al di fuori dei confini italiani, quelle che attueranno un *backshoring* della propria produzione nel giro di quattro o cinque anni.

Secondo l'associazione Assocalzaturifici, l'ente che rappresenta a livello nazionale le imprese industriali nel settore della produzione di calzature, il settore italiano che più ha registrato casi di rientro a casa è quello della moda, al cui interno troviamo ovviamente anche il distretto calzaturiero, la colonna portante dell'economia marchigiana.

1.3 I *drivers* italiani

Prima di andare ad analizzare quali sono le motivazioni che spingono un'azienda italiana all'estero a tornare in patria, dovremmo cercare di capire innanzitutto il perché di questa precedente delocalizzazione.

Coloro che hanno optato per l'adozione di una strategia di *offshoring* l'hanno principalmente fatto al fine di abbattere i costi di produzione, specialmente quelli legati al costo del lavoro, e allo stesso tempo, assicurarsi l'accesso a nuovi mercati internazionali e a materie prime critiche.

È chiaro che la sola pandemia seguita dal lockdown generale in Cina, dovuto alle politiche "Zero Covid" del governo Xi Jinping e successivamente la crisi energetica scaturita dai conflitti in Ucraina, siano di per sé motivazioni valide agli occhi degli amministratori delegati delle aziende italiane per riportare produzione e catena di approvvigionamento a casa, ma non è sufficiente, perché infatti il centro studi di Confindustria e

il gruppo di ricerca Re4It (un gruppo di ricercatori accademici impegnato nel supporto alle attività italiane nelle manovre di *reshoring*), hanno colto ragioni più dettagliate riguardo le scelte di *backshoring*.

Figura 1.2: Principali motivazioni al *backshoring* manifatturiero a confronto

Principali motivazioni al <i>backshoring</i> di produzione (1= non importante; 5 =molto importante)		Valutazione del <i>backshoring</i> di produzione (1=molto negativa; 5=molto positiva)		Difficoltà incontrate nell'attuare il <i>backshoring</i> (1=non importante; 5=molto importante)	
Tempi di consegna effettivi rispetto a quelli attesi	3,75	Riduzione dei tempi di consegna	3,95	Necessità di creare competenze produttive <i>ex-novo</i> in quanto scomparse a seguito della delocalizzazione	2,45
Necessità di migliorare il livello di servizio alla clientela	3,55	Migliore reattività alle esigenze dei clienti	3,9	Difficoltà di reperimento di personale qualificato	2,35
Costi logistici effettivi rispetto a quelli attesi	3,5	Strategia di rilocalizzazione nel suo insieme	3,85	Difficoltà di riprogettazione della <i>supply chain</i>	2,25
Minore apprezzamento del valore del prodotto a causa della perdita dell'effetto <i>made in</i>	3,0	Maggiore flessibilità di produzione in termini di volumi	3,75	Difficoltà di reperimento di terzisti qualificati	2,1
Costi del lavoro effettivi rispetto a quelli attesi	2,95	Riduzione dei costi logistici	3,7	Contenzioso con terzisti precedenti	2,0

Fonte: Report Centro Studi Confindustria e Re4It sulle strategie di *offshoring* e *reshoring* delle aziende manifatturiere, 2021.

I dati che emergono da quest'analisi congiunta sono le ragioni fondamentali alla base della scelta di riportare la produzione entro i confini italiani, ovvero, in ordine di importanza: una riduzione dei tempi di

consegna, il fatto che riportando il comparto produttivo a casa si ha un maggior livello di controllo sullo stesso, il che permette una migliore reattività alle esigenze dei clienti, sia in termini di tempistiche, che di volume, senza tralasciare una effettiva riduzione dei costi logistici.

Altre motivazioni, che non vediamo riportate in figura, ma che hanno avuto margini di riscontro alti tra le aziende rispondenti, risiedono nel riportare l'assetto produttivo vicino alla Ricerca & Sviluppo, migliorare la qualità, anche attraverso un rinnovato utilizzo di una rosa di fornitori locali e non per ultimo un'attenzione particolare a rafforzare il marchio "Made in Italy", a partire dal fatto che "sempre più consumatori a livello mondiale privilegiano nelle loro scelte di acquisto i prodotti che offrono la garanzia di essere interamente prodotti in Italia e non solo assemblati" (A.Casali, *Digital4*, 2022), ricordandoci sempre che "l'expertise e il know-how italiano rappresentano ancora il principale valore aggiunto delle filiere locali" (*Confindustria Report*, 2022).

CAPITOLO 2

IL *RESHORING* NELLA REGIONE MARCHE

2.1 Traiettorie storiche delle policy della Regione Marche

Per diversi decenni la Regione, con tutti i suoi attori istituzionali e intermedi, si è concentrata sulla gestione efficiente del processo di sviluppo endogeno che si generava e autoalimentava sul territorio, tentando di accompagnarlo verso percorsi più virtuosi a garantire un miglioramento del benessere sociale e dell'occupazione.

In quasi tutto il territorio, la forza propulsiva del tessuto socioeconomico era tale da alimentare nuove opportunità e si trattava semplicemente di governarla nel modo migliore, facilitando i processi, ottimizzando le risorse, favorendo l'accumulazione delle conoscenze e la qualificazione delle imprese.

Ciò si era concretizzato nella formazione di numerosi distretti industriali che spesso, se osservati da una prospettiva più ampia, erano essi stessi parte di grandi filiere composte da specializzazioni interconnesse tra loro lungo le diverse catene del valore e/o rispetto a determinati ambiti di mercato: il settore della lavorazione delle pelli, del cuoio e delle calzature, le industrie della meccanica, il settore del mobilio e infine quello della moda.

L'interpretazione della complessità dei sistemi produttivi regionali, consente di comprendere alcune delle dinamiche di internazionalizzazione attiva e passiva delle Marche, tanto da poter definirsi una delle regioni della "Terza Italia" (Bagnasco 1977), che oggi più che mai riscontra una forte attrattività dal punto di vista finanziario agli occhi degli investitori esteri.

Per quanto riguarda invece l'andamento attivo dell'internazionalizzazione, la Regione Marche ha continuamente cercato di incentivare la diffusione di una cultura commerciale ed economica che consenta il rafforzamento della presenza e della competitività delle imprese marchigiane sui mercati esteri, attraverso l'elaborazione di piani integrati (il più recente risalente al 2016 e di durata triennale), i quali promuovono processi di internazionalizzazione tramite l'analisi delle aree-paesi strategiche oltre che offrire supporto alle attività con l'apertura di bandi a cadenza semestrale, che destinano stanziamenti economici a quelle imprese che partecipino alle manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali.

A partire dal 1996 però, il peggioramento delle condizioni commerciali, ovvero una domanda in netto calo e una rivalutazione del cambio reale, hanno messo a rischio la competitività degli esportatori marchigiani: questo rischio ha costretto le imprese a cercare forme di compressione dei costi, che sono state trovate nello spostamento delle fasi produttive verso aree che presentavano più elevati livelli di vantaggio comparato specifico.

Al 2019, secondo un report ISTAT, risultano un 4,6% le imprese manifatturiere marchigiane che hanno delocalizzato tutto o in parte la propria attività all'estero, per motivi, come visto in precedenza, legati alla possibilità di costi del lavoro più contenuti.

È qui che giungiamo al fulcro di questa analisi, ovvero perché allora al giorno d'oggi le aziende marchigiane hanno deciso o stanno decidendo di attuare un dietrofront rispetto a queste strategie competitive di espatrio?

2.2 Le principali cause che generano *reshoring*

Come già accennato in precedenza, il fenomeno del *back-shoring* marchigiano prende largo in seguito all'avvento della pandemia da Covid-19, un evento che ha stravolto l'economia mondiale, frenando quasi di netto il processo di globalizzazione iniziato un decennio prima.

La chiusura diffusa dei negozi in molte parti del mondo ha indotto numerosi marchi della moda a ritardare o cancellare gli ordini per la primavera-estate, comportando posticipi o annullamenti dei pagamenti ai partner nella catena di approvvigionamento, con conseguenti licenziamenti e chiusure di attività.

È cambiato inoltre il modo di vedere il commercio, lo scenario che prima vedeva l'internazionalizzazione come frutto di analisi, strategie e implementazione in loco viene sconvolto dal nuovo comportamento del consumatore, che sempre più inizia ad acquistare online; aumenta, perciò,

la necessità di rendere la propria attività, sia che si parli di manifattura, che di servizi, più flessibile rispetto alle crescenti e variegate necessità del cliente, cresce dunque il bisogno di riportare i comparti produttivi vicino, geograficamente parlando, ai centri di Ricerca & Sviluppo, proprio per garantire una maggiore reattività nei confronti dei costanti cambiamenti della domanda. È compito quindi del comparto manageriale trovare delle soluzioni che permettano alle imprese di stare al passo con i cambiamenti e di potersi adattare alle nuove esigenze del mercato e il rientro a casa delle filiere produttive è proprio la strategia intrapresa da alcuni dirigenti amministratori marchigiani. Come per la precedente decisione di delocalizzare, optare per il *reshoring*, tratta di una scelta a livello di costi, ovvero cercare di avere un impatto sui costi, che siano del lavoro o produttivi, sempre minori; difatti dopo la pandemia il divario dei costi del lavoro e di altri fattori produttivi si è ridotto, mentre contemporaneamente i progressi nelle tecnologie di automazione hanno diminuito l'intensità dell'occupazione nelle industrie a bassa qualifica, alterando così le considerazioni sulla localizzazione.

Come se non bastasse Il 2022 si è aperto con una nuova minaccia per l'ordine mondiale: la guerra tra Russia e Ucraina. Oltre a rappresentare una tragedia umanitaria, ha implicazioni economiche significative. La Russia è la principale fonte di gas e petrolio per l'Europa e un importante esportatore di beni agricoli, fertilizzanti e materie prime cruciali per la manifattura. Per quanto riguarda le Marche, come esposto da un articolo della Regione Marche, “il comparto calzature esporta verso questa

destinazione circa il 90% delle sue produzioni”, un dato più che sufficiente per comprendere che con la chiusura del mercato russo c’è stato il bisogno immediato, da parte delle imprese marchigiane, di rivedere le proprie strategie di export e di riconsiderare l’utilizzo di una rosa di fornitura nuovamente locale.

Il *reshoring*, perciò, diviene una scelta sempre più tenuta in considerazione, perché una produzione localizzata può condurre a una diminuzione dei tempi di consegna, consentendo alle aziende di rispondere rapidamente alla domanda di mercato e al contempo ridurre i costi di stoccaggio e inoltre elimina o riduce i costi di trasporto, compresi quelli legati alle spedizioni internazionali e alle tariffe doganali. Le aziende possono trarre vantaggio da tempi di consegna più rapidi e da una maggiore flessibilità logistica, oltre che risparmiare sui prezzi del gas e del petrolio rapidamente in ascesa.

2.3 Il progetto di riportare le imprese in territorio locale

Nel 2021 nasce il forte interesse della Regione Marche nello stimolare attivamente le imprese locali, che precedentemente avevano varcato i confini nazionali, a rivedere le proprie strategie di localizzazione e lo fa attraverso l’apertura di un bando, proprio nell’ottobre dello stesso anno.

Figura 2.1: Reshoring, contributi per investimenti



Fonte: Regione Marche, sezione bandi, 2021.

Il bando in questione ha come oggetto quello del recupero e della riqualificazione di fabbricati dismessi o dell'ampliamento di fabbricati di unità produttiva già esistente e mette a disposizione un contributo per le aziende a fondo perduto di due milioni di euro in totale.

Quest'iniziativa si impegna dunque a contribuire alle micro, piccole e medie imprese artigianali o industriali, per un 50%, ai costi che quest'ultime dovrebbero sostenere, delineando una soglia massima di 50.000,00 euro per azienda, per le prime 41 in graduatoria.

La valutazione dei progetti presentati dalle imprese partecipanti al bando si è basata su sei indicatori fondamentali, ovvero: la portata dell'incremento occupazionale previsto, l'ammontare degli investimenti

programmati, l'ubicazione dell'immobile (se in distretti industriali avviati o se in zone non artigianali o industriali), l'entità del progetto (se di ampliamento di sedi esistenti o di recupero di fabbricati dismessi e infine l'età del titolare (se minore o uguale o maggiore di 35 anni).

A ognuna delle imprese aderenti all'iniziativa veniva fornito un punteggio in base alla rispondenza a questi criteri, così da poter permettere un calcolo della quantità di contributo spettante.

Durante la presentazione di questo bando, lo stesso assessore alle attività produttive della Regione Marche e il dirigente servizio attività produttive, hanno concordato sul fatto che uno degli obiettivi principali di questo aiuto alle piccole-medie imprese locali è stato proprio quello di incentivare quelle attività, che in passato avevano preferito delocalizzare all'estero, a riportare tutta o in parte la loro produzione di nuovo in territorio locale, sia per aiutare economicamente quelle imprese che stavano vivendo un periodo di crisi anche dovuto alla pandemia, sia per contribuire a migliorare l'attrattività della regione Marche.

La programmazione ha una continuità, come anche riferito dall'assessore Carloni in sede di presentazione di questo bando e lo dimostra anche la legge regionale del 17 marzo 2022 sullo sviluppo economico delle attività produttive, perché tutt'oggi l'amministrazione regionale, vista anche la fitta partecipazione delle imprese alle iniziative precedenti (circa 150 micro e piccole imprese hanno presentato domanda nel 2021), prosegue sulla strada del sostegno alle attività marchigiane, sia che siano già presenti sul

territorio, sia quelle che desiderino tornare entro i confini locali, con l'uscita di nuovi bandi.

La Regione Marche ha perciò l'obiettivo di sostenere il "*Made in*" locale attraverso contributi per la creazione di nuove imprese e per l'ammodernamento strutturale e digitale delle imprese mediante ad esempio l'uscita di bandi per elargire interventi economici alle piccole e medie imprese artigianali e industriali che intendono investire in macchinari, digitalizzazione e sostenibilità, come estensione del progetto di promozione del territorio marchigiano introdotto nel 2021.

2.4 Alcuni casi di studio

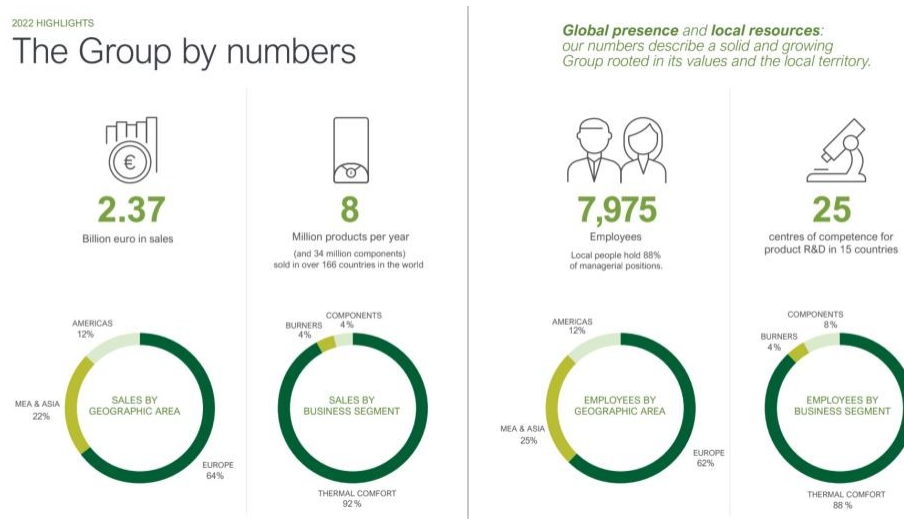
2.4.1 Il caso Ariston Thermo

Ariston Thermo Group è un'azienda leader mondiale nel comfort termico sostenibile che nasce nel 1930, proprio nelle Marche, iniziando a produrre bilance, che vede prendere vita il marchio Ariston solo negli anni '60 con l'avvio della produzione di bombole a gas e scaldacqua.

Ad oggi il gruppo aziendale guidato da Paolo Merloni conta la propria presenza in 43 paesi e oltre 10.000 dipendenti in tutto il mondo, 28 siti produttivi, 6 dei quali situati nelle Marche, affiancati da 30 centri

d'eccellenza per la ricerca e sviluppo; vanta la presenza in 160 mercati ed è quotato alla Borsa di Milano dal 2021.

Figura 2.2: I numeri di Ariston Thermo Group (Ariston Thermo Company Report, 2022)



Fonte: *Ariston Thermo Company Report, 2022.*

Il gruppo Ariston Thermo rappresenta uno dei precursori del fenomeno del *reshoring* nella regione Marche, questo grazie al loro progetto “*Green Way 2025*”, ovvero un piano di investimento presentato alla fine del 2021 che, secondo il Corriere Adriatico, prevede una spesa di circa 250 milioni di euro, con l’obiettivo di riportare in Italia (in buona parte nelle Marche) alcuni siti produttivi.

Green Way 2025 sarà infatti designato a riformare l'aspetto dei siti produttivi del gruppo, sia sul territorio nazionale, ma soprattutto sul quello

marchigiano, perché riporterebbe a casa competenze, tecnologia e produzione in un settore in cui il vertice industriale, nel corso degli anni, si è gradualmente spostato verso nazioni al di fuori dell'Europa, stabilizzerà e accrescerà l'occupazione di alto livello, riutilizzerà strutture dismesse, introdurrà significative innovazioni di prodotto o di processo nel mercato e rafforzerà la posizione dell'azienda sui mercati internazionali.

L'impatto che questa manovra avrà sul suolo marchigiano sarà notevole. Il Corriere Adriatico riporta che "i rumors accreditano un ampliamento triplicato per il sito di Osimo e raddoppiato per quello di Fabriano con volumi complessivi di nuove assunzione nell'ordine delle 200/250 unità", inoltre, in particolare, il piano industriale vedrà il gruppo di Paolo Merloni come promotore di un progetto d'investimento su una specifica area industriale, divisa su più sedi nelle Marche, in collaborazione con numerose piccole e medie imprese del settore che metteranno in atto i loro progetti d'investimento, portando il costo totale a circa 60-70 milioni di euro.

Sembrerebbe, sempre secondo la testata giornalistica locale, che le chiusure programmate all'estero siano quelle in Cina, Polonia e India, ma non vi è ancora sicurezza nel fatto, ciò che è garantito è che sarà proprio la struttura dell'azienda, composta da reti di subfornitura corte, ad essere funzionale per le operazioni di *reshoring* in questione.

Ad oggi, il presidente esecutivo del gruppo, Paolo Merloni, ad un'intervista per una rivista economica a luglio del 2023, ha rilasciato una dichiarazione

riguardo le motivazione dietro la scelta di rimpatrio dei siti produttivi affermando che “come azienda, sentiamo la responsabilità di mettere la nostra crescita al servizio dello sviluppo degli ecosistemi economici, sociali e – non da ultimo – ambientali presenti e futuri. A partire dall’Italia: le nostre radici sono italiane e l’Italia e le Marche continueranno ad essere protagoniste del nostro futuro” (*BuildNews*, 13 luglio 2023).

2.4.2 Il caso del gruppo Elica

Elica, presente nel mercato da oltre 50 anni, è l’azienda leader mondiale nei sistemi di aspirazione in cucina, grazie alla sua produzione di cappe e piani cottura aspiranti. È inoltre leader europeo nella realizzazione di motori elettrici per elettrodomestici e per caldaie da riscaldamento; nasce a Fabriano, nel 1970, da un’idea di Ermanno Casoli e oggi il Presidente Francesco Casoli e l’Amministratore Delegato Giulio Cocci dirigono una struttura produttiva con circa 3000 lavoratori, distribuita in sette sedi tra Italia, Polonia, Messico e Cina, generando un fatturato superiore a 548 milioni di euro e collaborando con partner e stakeholder a livello internazionale.

Figura 2.3: Elica nel mondo



Fonte: Pagina web Elica corporate, 2023.

Anche in questo caso ci troviamo di fronte ad una realtà aziendale dal cuore marchigiano che, ad un certo punto della sua storia, ha mosso i suoi passi verso manovre di *reshoring*, ma questa volta vedremo come sono stati i risvolti occupazionali a dare maggiormente il via a questo fenomeno.

Nel marzo del 2020, il comparto amministrativo di Elica, annunciava la chiusura dell'impianto produttivo situato a Cerreto D'Esì e il trasferimento della produzione verso uno stabilimento in Polonia, che già era attivo, provocando all'incirca 400 esuberi, il che diede il via a numerose proteste da parte dei dipendenti della sede della provincia anconetana.

Nel 2021 iniziano, perciò, le trattative tra l'azienda e i sindacati e a dicembre dello stesso anno sembra essere raggiunti ad un accordo tra le

due parti al Ministero Italiano dello Sviluppo Economico, che prevede la definitiva chiusura dello stabilimento di Cerreto D'Esì, ma con la conseguente apertura di un nuovo sito a Mergo, a pochi chilometri dal precedente, che giocherà il ruolo di *hub* propriamente atto alla manifattura di prodotti di alto di gamma “caratterizzati da elevata specializzazione e qualità della manodopera” (*Il Sole24Ore*, 9 dicembre 2021).

Il patto concordato tra l'azienda e i sindacati fa sì che il piano precedentemente annunciato dall'azienda nel marzo 2020, che contemplava lo spostamento delle produzioni all'estero e il possibile licenziamento di circa 400 lavoratori, possa essere considerato superato e inoltre include un nuovo progetto che, oltre a preservare il destino degli impianti, definisce una strategia condivisa per il rilancio industriale. Questo mira a salvaguardare i posti di lavoro tramite l'introduzione di nuovi prodotti e l'impiego di tutte le risorse a disposizione per supportare, con incentivi, una parte dei dipendenti coinvolti verso nuove possibilità di impiego, poiché l'azienda forniva comunque l'opportunità di una ricollocazione esterna ai propri dipendenti.

Massimiliano Nobis della Fim, aggiunse che “l'accordo raggiunto è positivo non solo per aver salvato 400 posti di lavoro, ma anche perché dà un segnale al Paese che percorsi di *reshoring* sono possibili”.

CONCLUSIONE

Il *reshoring*, inteso come strategia di riportare entro i confini nazionali la produzione precedentemente delocalizzata all'estero, si presenta come una risposta alle sfide della globalizzazione.

Questo fenomeno è influenzato da diversi fattori, che si è evidenziato comuni sia per il caso italiano, sia per quanto riguarda la regione Marche, tra cui l'evoluzione dei costi di produzione, la riduzione dei vantaggi offerti dalla produzione offshore, dovuti soprattutto alla pandemia da Covid-19 e dai conflitti Russo-Ucraini e l'impulso a garantire una maggiore qualità e flessibilità nella catena di approvvigionamento.

Sebbene il *reshoring* possa promuovere occupazione locale, come osservato nel caso del gruppo Elica e dell'Ariston Thermo Group nel fabrianese, e ridurre alcuni rischi legati alla dipendenza estera, comporta anche sfide nella gestione dei costi e nell'adattamento alle nuove dinamiche di mercato.

Come si può ben vedere dai dati messi a disposizione da Confindustria riguardo le attività che al 2022 hanno già scelto di tornare, si evince che sarà un fenomeno di cui si parlerà sempre più spesso, infatti si prevede un aumento delle percentuali di imprese italiane che sosterranno questa strategia di circa più dell'8% nei prossimi quattro anni a venire e l'Italia, come le stesse Marche in primis, sono pronte ad attuare politiche di

sostegno nei confronti delle imprese; si è difatti affrontato il tema degli incentivi e dei contributi semestralmente concessi dall'amministrazione marchigiana alle attività manifatturiere sul territorio.

In definitiva, il *reshoring* rappresenta un aspetto cruciale e complesso nel contesto attuale della produzione globale, richiedendo un bilanciamento attento tra interessi economici, strategie aziendali e impatti sociali.

BIBLIOGRAFIA

Frattochi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., 2014. *Il back-shoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*. 26° Convegno Annuale di Sinergie. Sinergie Journal.

Assocalzaturifici, *Processi di reshoring nella manifattura italiana*, 2022.

Confindustria, *Rapporto scenari industriali*, 2021.

Regione Marche, *Recupero e riqualificazione di fabbricati dismessi o ampliamento di fabbricato di unità produttiva esistente*, 2021.

Casadei, C., Elica, *il reshoring delle cappe alto di gamma salva i 400 lavoratori di Cerreto d'Esi*, 2021.

Vignoli, M., Dosi, C., Barbieri, P., Mosconi, F., Prodi, G., Frattini, F., Bertini, S., *Progettare policy per il reshoring: il caso dell'Emilia-Romagna*, 2022.

Redazione Build News, *Programma Next Appennino, la strategia di Ariston Group nelle Marche*, 2023. Build News.

Istat, *Rapporto sulle imprese 2021; struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente*, 2022.

Istat, *Report Marche 2019*, 2019.

SITI WEB

<https://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Bandi?idb=5003>

https://www.corriereadriatico.it/marche/marche_estero_territorio_rientr_o_impresa_delocalizzato_sceglie_tornare_ultime_notizie-7149119.html

https://www.assocalzaturifici.it/wp-content/uploads/2022/01/R1_Rapporto_Scenari_industriali_CSC_201121_Confindustria.pdf

<https://www.ilsole24ore.com/art/elica-reshoring-cappe-alto-gamma-salva-400-lavoratori-cerreto-d-esi-AE1Xhz1>

<https://www.digital4.biz/supply-chain/supply-chain-trends/reshoring-nearshoring-e-backshoring-come-cambiano-le-scelte/>

RINGRAZIAMENTI

Sono giunto alla conclusione di questi primi tre anni di carriera universitaria e volevo ringraziare innanzitutto i miei genitori che mi hanno permesso di intraprendere questo percorso: mia madre Laura, che ringrazio per aver sempre cercato di spronarmi a fare meglio e per essere sempre stata una guida per me (riposo o no sergente?) e mio padre Paolo, per aver sempre gioito e festeggiato ogni mio risultato come se fosse sempre il massimo (forse perché avendo concluso i suoi studi in terza media pensava ancora che sicuramente un 18 era più alto di un 10? Forse). Un ringraziamento speciale va anche a mia nonna Gina, alla quale devo la maggior parte delle mie buone riuscite agli esami grazie alle sue preghiere. Vorrei ringraziare i miei due fratellini Alessandro e Yannick per essere al mio fianco praticamente da sempre e per aver condiviso con loro anche questo episodio della mia vita e per averlo reso il più divertente possibile. Vorrei dire grazie alla mia ragazza, Agnese, perché oltre ad essere stata la mia compagna di studio preferita, nonché fan numero uno, hai reso questo ultimo periodo universitario praticamente indimenticabile. Vorrei ringraziare anche le mie due sorelline acquisite, Alessandra e Francesca, per aver sempre reso le sessioni di studio casalinghe il più leggere possibile e i miei compagni di università, Alice, Sofia B., Marco, Dea, Nensy, Niccolò e Sofia G., perché è anche grazie a loro se durante questi tre anni ho partecipato alle lezioni in presenza con più entusiasmo e spensieratezza. Un apprezzamento speciale va anche al dr. Silvano Bertini e a Marco Moscatelli della Regione Marche, i quale si sono resi il più disponibile possibile per aiutarmi nella raccolta dei dati per questo rapporto finale e a Francesca Ferretti, senza la quale questi colloqui non avrebbero avuto luogo. Per ultimo, ma sicuramente non per importanza, vorrei dire il grazie più grande di tutti a mio nonno Gino, per avermi protetto e guidato da lassù durante tutti questi anni, questo risultato è per te, ti voglio bene.