



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea

*Welcome back to Belluno: il processo di reshoring nel  
distretto dell'occhiale.*

*Welcome back to Belluno: the reshoring process in the eyewear  
district.*

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

LAURO ALESSANDRO

Anno Accademico 2016-2017

|  |           |
|--|-----------|
| Introduzione   | 3         |
| <b>CAPITOLO 1: IL RESHORING E IL “MADE IN” NELLE AREE DISTRETTUALI</b>     | <b>5</b>  |
| 1.1 Definizione di reshoring   | 5         |
| 1.2 I distretti industriali e come favoriscono il reshoring                | 7         |
| 1.3 Il “Made in” come punto di forza delle aree distrettuali               | 11        |
| <b>CAPITOLO 2: ANALISI DISTRETTUALE</b>                                    | <b>15</b> |
| 2.1 Il distretto dell’occhiale di Belluno                                  | 15        |
| 2.2 La produzione delle aziende del distretto                              | 16        |
| 2.2.a Italian eyewear industry: 2015 export performance                    | 18        |
| 2.2.b Domestic market  | 19        |
| 2.2.c Previsioni 2017  | 20        |
| 2.3 L’evoluzione del prodotto occhiale                                     | 21        |
| 2.4 Il ruolo delle istituzioni locali del distretto                        | 23        |
| 2.5 Approfondimento Certottica   | 24        |
| <b>CAPITOLO 3: RESHORING, IL SETTORE E IL CASO STUDIO MARCOLIN</b>         | <b>25</b> |
| 3.1 Motivazioni reshoring  | 25        |
| 3.2 Il settore dell’occhiale a livello di marketing                        | 27        |
| 3.3 L’intero settore partecipa al Mido dove la parola d’ordine è reshoring | 28        |
| 3.4 Caso studio azienda Marcolin Fortogna                                  | 30        |
| Conclusioni  | 35        |
| Bibliografia e sitografia  | 37        |



## INTRODUZIONE

Per comprendere le dinamiche del settore, l'evoluzione e le motivazioni che hanno portato il distretto dell'occhiale di Belluno ad attuare decisioni prima di off-shoring e successivamente di reshoring analizzo le testimonianze di Cirillo Coffen Marcolin presidente dell' ANFAO (Associazione Nazionale Fabbrianti Articoli Ottici) , dell'istituto di certificazione Certottica e le considerazioni tratte dalla visita del nuovo stabilimento Marcolin di Fortogna di Cadore con seguente intervista a Massimo Stefanello, Chief Operations Officer di Marcolin S.p.A.

Cirillo Coffen Marcolin, appartiene a un gruppo di industriali decisi a raggruppare le aziende del settore in una associazione aderente a Confindustria. Ad oggi è presidente dell'ANFAO, associazione nata a Milano nel 1954, composta da più di 100 imprese associate in quanto comprende le principali aziende italiane che si occupano dell'intera filiera produttiva dell'occhiale, con un fatturato di 3.566 milioni di euro (2015) e con un'attività di export superiore all' 85% della sua produzione.

Le voci degli intervistati accompagnano la lettura dell'elaborato.

Nel primo capitolo chiarisco il concetto di reshoring. Dandone una definizione nell'ambito delle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche delle imprese e della società. Evidenziando le differenze di performance tra le aree distrettuali italiane e quelle non distrettuali, vedendo che nei distretti il processo di reshoring è favorito e incentivato dal network formatosi grazie alle aziende e alle esperienze che esse condividono e assorbono dal territorio, analizzando i punti di forza e di debolezza delle aree italiane in cui si concentrano le imprese. Sviluppando infine il concetto di "Made in Italy", infrastruttura immateriale che competitivamente avvantaggia la nostra nazione rendendola riconoscibile, invidiata e primeggiante in tutto il mondo.

Nel secondo capitolo l'obiettivo è di presentare il distretto dell'occhiale di Belluno elencando i principali dati quantitativi e qualitativi che lo contraddistinguono, analizzando il distretto dell'occhiale in termini di produttività, di sviluppo e di legami distrettuali. Di distingue poi le caratteristiche tra le imprese leader che trainano il settore e le piccole medie imprese, di mostrare come il distretto sia sempre stato nella sua storia principalmente evocato all'export, di sviluppare le connessioni distrettuali tra imprese e istituzioni locali analizzando il ruolo che hanno tali istituzioni mostrando come possono aiutare le PMI ad aggredire i mercati internazionali grazie ad iniziative e workshop organizzati in tutto il mondo e di approfondire

l'importantissimo ruolo di Certottica, unico centro di ricerca presente nel Bellunese e nell'Alto Veneto, che ha il fine di certificare tutto lo scibile dei prodotti ottici.

Nel terzo capitolo lo scopo è di elencare e analizzare le motivazioni che muovono il processo di reshoring in Italia, connesse alla ricerca di voler aumentare la produzione del "Made in Italy". Di dare una definizione di settore a livello di marketing. Introdurre, tramite le testimonianze, la collettiva più importante del settore: il Mido che rispecchia con le sue adesioni proprio la vivacità e la crescita settoriale e infine di presentare il caso studio Marcolin ovvero l'apertura di un nuovo stabilimento a Fortogna in provincia di Belluno, nel cuore del distretto, dove la finalità è quella di raddoppiare i volumi produttivi del "Made in Italy" concetto importantissimo e richiestissimo dai marchi internazionali del portafoglio aziendale.

## Capitolo 1: IL RESHORING E IL “MADE IN” NELLE AREE DISTRETTUALI

### 1.1 Definizione di reshoring

L'universo manifatturiero italiano è da sempre stato caratterizzato da cambiamenti radicali, sia nel modo di produrre, di organizzazione delle imprese, sia nella società. La manifattura nasce dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche e con l'arrivo della globalizzazione si fecero necessari cambiamenti repentini e processi che spinsero le imprese ad riorganizzarsi per sopravvivere.

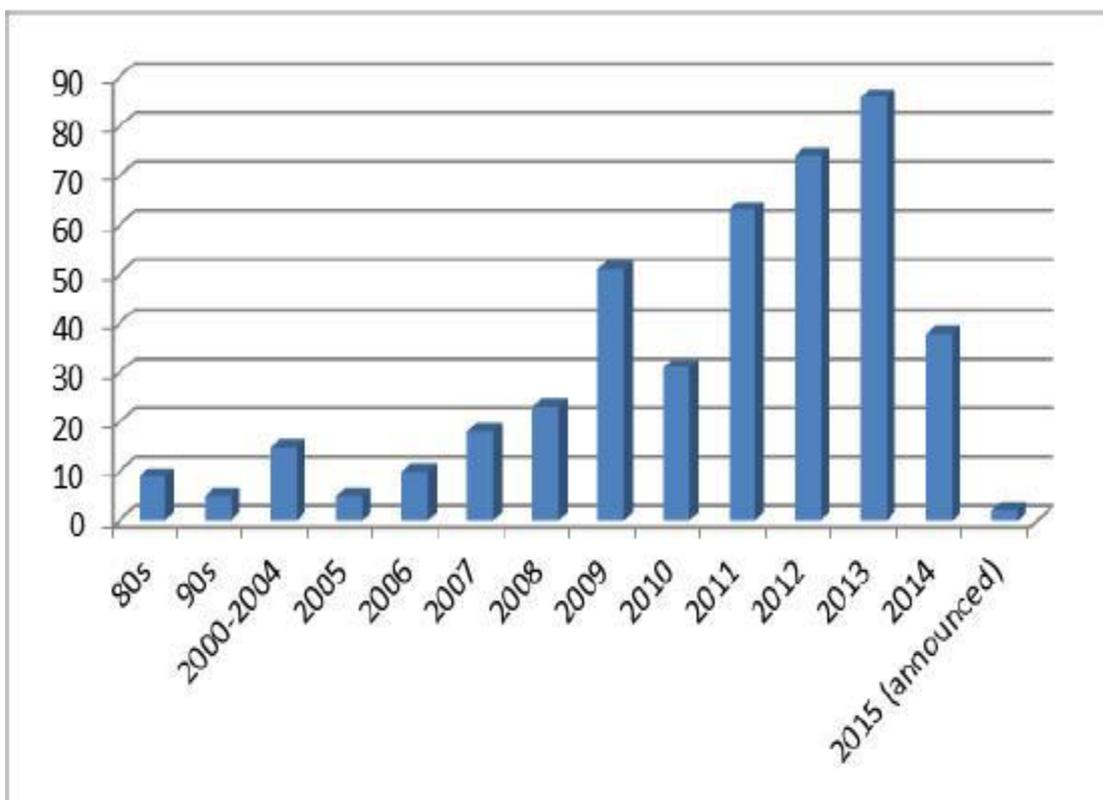
Negli ultimi decenni, la strategia di off-shoring rappresentò una necessità che le imprese italiane dovettero affrontare per mantenere e creare posizioni di vantaggio competitivo a livello internazionale. Spesso ci fu un accompagnamento di scelte di out-sourcing cioè di esternalizzazione di attività manifatturiere. Tali pratiche manageriali sono state prima necessarie per la sopravvivenza delle aziende e poi vantaggiose per le imprese che riuscirono ad avere un ruolo nel mercato internazionale riducendo il costo del lavoro e quello dell'energia. La delocalizzazione comporta però anche dei rischi e può essere dannosa per la qualità del prodotto e l'immagine dell'impresa. Il malcontento dovuto all'off-shoring, infatti, derivava nel 49% dei casi da problemi causati dalle tempistiche di consegna e del ciclo produttivo, mentre nel 46% dei casi da qualità scadente. (Accenture, 2011). Infatti chi ha clienti sofisticati e manifatture complesse ha bisogno di un mix di conoscenza, tecnologia e lavoro specializzato difficilmente reperibili nei paesi emergenti. Le strategie di esternalizzazione e delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre sono realmente in grado di generare un incremento dei profitti e di creare un vantaggio competitivo sostenibile. I possibili rischi che si possono incontrare riguardano: la perdita del controllo di informazioni critiche per la competitività, la dannosa distanza geografica e culturale tra il paese estero di destinazione e quello d'origine, i comportamenti opportunistici da parte del fornitore se non rispetta la proprietà intellettuale e industriale e infine le difficoltà nel monitorare e controllare il mantenimento dei livelli qualitativi della produzione esternalizzata.

L'Italia manifatturiera ad oggi ha la priorità di puntare sulla qualità e sul saper fare, cambiano perciò gli elementi competitivi e le imprese devono prendere decisioni di reshoring.

Con il termine reshoring si fa riferimento ad una fase del complesso processo di internazionalizzazione d'impresa, fenomeno tramite il quale la produzione industriale rientra nel paese d'origine. In Italia il fenomeno è spesso definito con il termine rilocalizzazione ovvero il processo contrario alla delocalizzazione. Dopo anni di espatrio e trasferimento di attività di ogni tipo all'estero, da qualche anno è in atto il fenomeno inverso. Stati Uniti prima e Europa poi si sono avvicinati recentemente a questa pratica.

Il reshoring si contrappone all'off-shoring che consiste nell'esportazione delle attività industriali in paesi che hanno, ad esempio, una vantaggiosa legislazione del lavoro o un costo inferiore.

La figura di seguito mostra che il fenomeno di reshoring esiste già dagli anni '80, '90 ma è più significativo a seguito della crisi economica mondiale.



Fonte: Uni CLUB MoRe back-reshoring

Tra il 1998 e il 2012 la manifattura americana è passata dal 15% all'11% del prodotto interno lordo. Lo spostamento delle attività produttive all'estero ha danneggiato l'indotto, sia nell'industria che nel terziario, e bruciato quasi 6 milioni di posti di lavoro. Questo effetto moltiplicatore negativo, che ha generato perdite all'economia superiori al valore della produzione delocalizzata, è servito da input per muovere il processo di ritorno delle attività produttive esternalizzate precedentemente dalle imprese.

In Europa e in Italia dopo anni di delocalizzazione verso le economie emergenti alla ricerca di costi del lavoro più bassi, avviene una vera inversione di tendenza. L'Italia è il primo paese in Europa, seguito dalla Germania, per numero di imprese che hanno intrapreso un percorso di reshoring: sono circa 121 italiane contro 63 tedesche (Enrico N. Italia in prima linea nel reshoring). Complessivamente in tutto il mondo si arriva a 730 casi dove le imprese hanno fatto operazioni di reshoring. Questi sono numeri piccoli se confrontati ai rispettivi universi

manifatturieri ma sono dati che dimostrano e confermano che è possibile tornare a produrre nelle economie avanzate dopo aver delocalizzato in quelle in via di sviluppo.

I rientri nel Bel Paese sono favoriti anche dal miglioramento della competitività del manifatturiero “Made in Italy” che fornisce un maggior e miglior servizio al cliente e una maggiore qualità di prodotto. Tuttavia l’Italia è priva di una politica organica che agevoli sia il rientro delle produzioni che gli investimenti esteri.

Sebbene il saldo italiano tra chi lascia il paese e chi rientra sia ancora negativo, diverse imprese che avevano delocalizzato in Cina, Vietnam, Romania e in altri paesi in via di sviluppo ritornano a produrre nella Penisola anche se l’energia più cara del 30% rispetto alla media europea non aiuta il processo. Il reshoring in patria riguarda principalmente le produzioni di qualità alta, in particolare la manifattura associata al “Made in Italy”, e quelle complesse. Per i prodotti di qualità e prezzo elevato l’aspetto più importante è il luogo di produzione. La chiave per trattenere e riportare la manifattura in Italia è il riposizionamento verso produzioni complesse e di qualità, per le quali sono importanti il legame con il territorio, l’innovazione, il controllo dell’intero ciclo produttivo, dalla progettazione alla realizzazione al servizio al cliente. Insomma per l’impresa il rapporto con il territorio deve essere un vantaggio competitivo e non un ostacolo da superare delocalizzando.

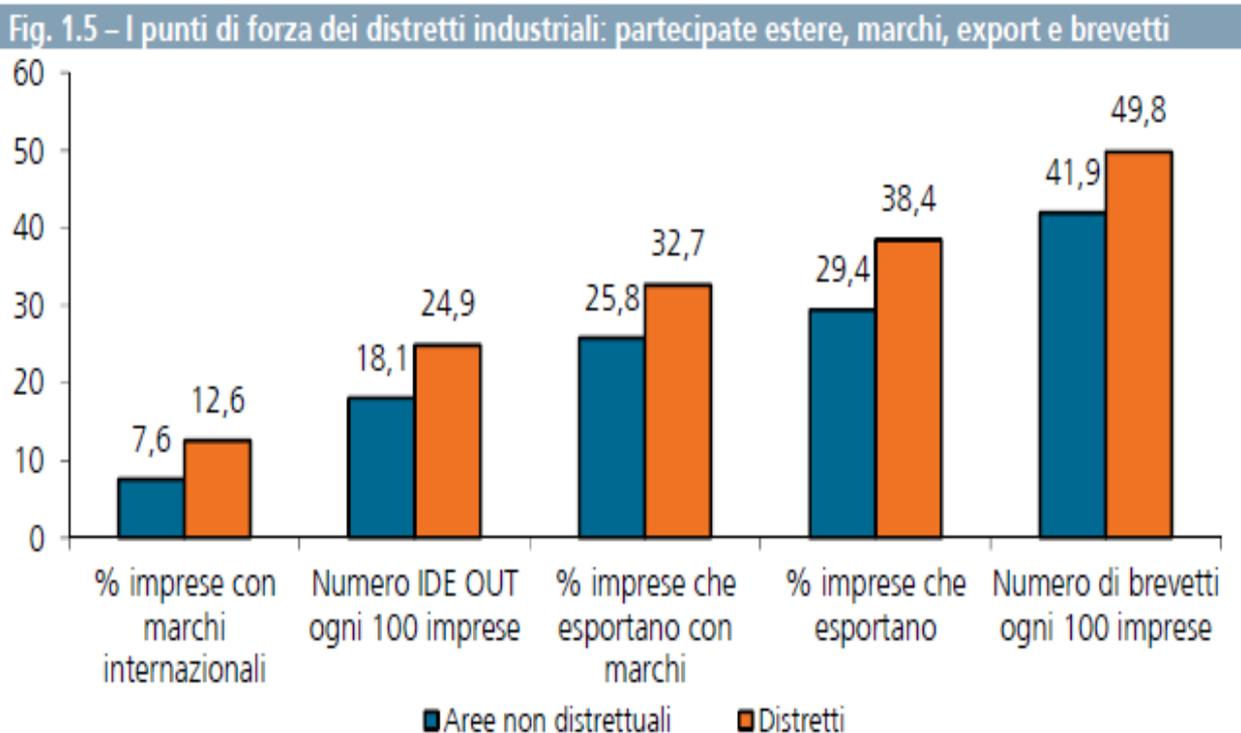
### 1.2 I distretti industriali e come favoriscono il reshoring

Il fenomeno di reshoring è maggiormente visibile nei territori caratterizzati dalla presenza dei distretti industriali (fonte: Approfondimento- I fenomeni di back reshoring in Italia a cura di Cristina De Michele 2015). Il Rapporto annuale n.8 “Economia e Finanza dei Distretti Industriali” dell’Intesa San Paolo 2015 contenente l’analisi dei bilanci aziendali relativi a 48.100 imprese manifatturiere e agricole, con un fatturato complessivo pari a circa 560 miliardi di euro mostra i principali fattori che differenziano le strategie delle imprese distrettuali da quelle non distrettuali. Le imprese dei distretti, rispetto alle aree non distrettuali, sono cresciute di quasi 6 punti percentuali in più tra il 2008 e il 2015. Questi distretti sono competitivi grazie alla presenza di imprese capofila italiane consolidate che hanno investito nel territorio muovendo a favore dell’Italia il processo di reshoring soprattutto nei territori ad alta specializzazione e quindi nei luoghi distrettuali che si dimostrano privilegiati per la diffusione e l’adozione di comportamenti complessi e catalizzatori di innovazioni tecnologiche, organizzative e di mercato.

Attualmente si assiste ad un continuo rientro di investimenti produttivi da parte di aziende italiane, con la creazione di nuovi impianti o con l’esternazionalizzazione della produzione affidandola a terzisti del territorio e con l’arrivo di nuovi marchi alla ricerca della qualità.

Anche gli investitori esteri sono interessati e entrano a far parte delle compagnie societarie di imprese distrettuali.

I punti di forza dei distretti industriali:



Nota: le lievi discrepanze fra queste tavole e i risultati presentati nei precedenti Rapporti si spiega con il diverso perimetro settoriale, che in questa edizione comprende anche il comparto agricolo. Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

I distretti hanno un miglior posizionamento sui mercati esteri rispetto alle aree non distrettuali, l'Italia presenta più imprese distrettuali che esportano rispetto al numero di quelle non distrettuali evocate all'export (38,4% vs 29,4%), inoltre sono dotate anche di una maggiore percentuale di marchi internazionali registrati, sono più innovative e cresce anche l'interesse delle multinazionali estere per le imprese italiane visibile dall'arrivo di nuovi investimenti diretti esteri nelle aree industriali. Per questi motivi è proprio nei distretti che il processo di reshoring si concentra (Intesa Sanpaolo Integrated Database).

I distretti italiani capeggiati dal distretto di Belluno si dimostrano il punto di forza dell'industria italiana, nel biennio 2014-15 il fatturato a prezzi correnti delle imprese distrettuali è cresciuto in media d'anno dell'1,9%.

La classifica dei 15 migliori distretti industriali italiani – I distretti migliori per performance di crescita e redditività:

Tab. 1 – I distretti migliori per performance di crescita e redditività

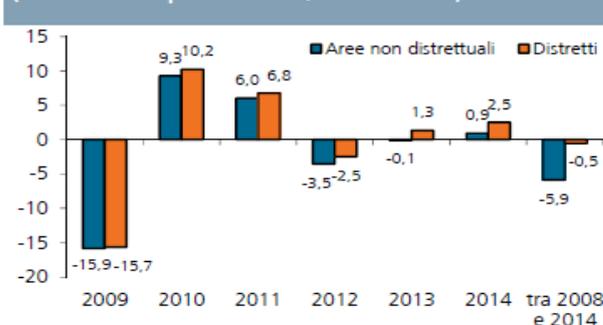
|   | Punteggio: da 1 a 100 | Var. % fatturato (a) |      | Var. % export (b) |              | EBITDA margin (a) |                            |
|---|-----------------------|----------------------|------|-------------------|--------------|-------------------|----------------------------|
|   |                       | tra 2008 e 2014      | 2014 | tra 2008 e 2014   | gen-set 2015 | 2014              | Differenza tra 2014 e 2013 |
| 1. Occhialeria di Belluno                         | 92,1                  | 17,8                 | 14,1 | 61,2              | 13,2         | 9,9               | 1,1                        |
| 2. Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene           | 89,0                  | 37,4                 | 5,8  | 89,0              | 21,3         | 9,4               | 1,0                        |
| 3. Marmo di Carrara                               | 72,6                  | 8,7                  | 2,3  | 28,9              | 10,1         | 11,8              | 1,6                        |
| 4. Gomma del Sebino Bergamasco                    | 70,1                  | 13,6                 | 6,0  | 43,4              | 1,9          | 9,5               | 0,1                        |
| 5. Dolci di Alba e Cuneo                          | 69,0                  | 25,5                 | 3,2  | 11,8              | 8,5          | 11,5              | -0,2                       |
| 6. Dolci e pasta veronesi                         | 68,6                  | 16,9                 | 1,2  | 10,5              | 33,6         | 9,7               | 0,8                        |
| 7. Pelletteria e calzature di Arezzo              | 68,6                  | 30,5                 | 2,6  | 220,7             | 7,4          | 8,3               | 0,6                        |
| 8. Alimentare napoletano                          | 66,2                  | 11,9                 | 3,2  | 53,6              | 17,6         | 7,8               | 0,3                        |
| 9. Vini del Chianti                               | 65,8                  | 12,4                 | 3,0  | 34,5              | 26,2         | 10,9              | -1,4                       |
| 10. Materie plastiche di Treviso, Vicenza, Padova | 64,8                  | 4,7                  | 5,0  | 28,2              | 1,1          | 8,6               | 0,5                        |
| 11. Pelletteria e calzature di Firenze            | 63,5                  | 26,5                 | 4,1  | 69,2              | 4,7          | 7,8               | -0,2                       |
| 12. Meccanica strumentale di Vicenza              | 63,3                  | 1,1                  | 7,5  | 9,8               | 8,7          | 7,8               | 0,1                        |
| 13. Grafico veronese                              | 62,2                  | -2,8                 | 4,7  | 5,9               | 12,4         | 7,8               | 0,6                        |
| 14. Salumi di Parma                               | 62,0                  | 14,4                 | 3,3  | 44,2              | 9,7          | 7,1               | 0,1                        |
| 15. Concia di Arziignano                          | 60,4                  | 44,5                 | 8,1  | 37,5              | 8,5          | 5,6               | 0,0                        |

Nota: distretti con almeno 30 bilanci aziendali e almeno 200 milioni di euro di export nel 2014. La classifica è stata ottenuta come combinazione dei sei indicatori riportati in tabella. I sei indicatori standardizzati sono stati sommati attribuendo un peso del 25% alla variazione del fatturato nel 2014, del 15% alla variazione del fatturato tra il 2008 e il 2014, del 15% alla variazione tendenziale delle esportazioni nei primi nove mesi del 2015, del 6% alla variazione delle esportazioni tra il 2008 e il 2014, del 25% ai livelli di EBITDA margin nel 2014 e del 14% alla differenza tra EBITDA margin nel 2014 ed EBITDA margin nel 2013. Non sono stati considerati i distretti con EBITDA margin inferiore al 5% nel 2013, con calo delle esportazioni nei primi nove mesi del 2015 superiore al 7%, con riduzione del fatturato tra il 2008 e il 2014 superiore al 10%. (a) mediana su dati di bilancio; (b) variazione % tendenziale su dati ISTAT aggregati di commercio estero.

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e Istat

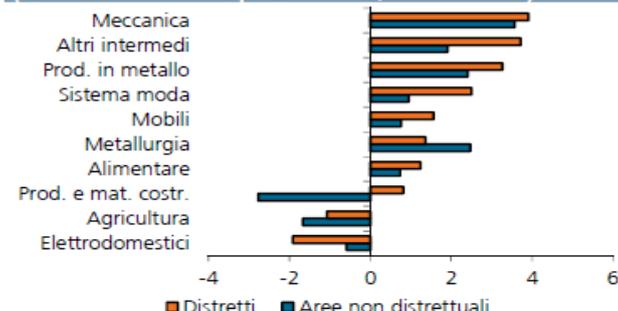
In ogni anno dal 2009 al 2014 le imprese distrettuali hanno primeggiato rispetto alle non distrettuali, nel 2014 il divario è maggiormente aumentato del triplo a parità di specializzazione produttiva (+2,5% vs +0,9%) facendo recuperare ai distretti il gap subito nel 2008 con l'avvento della crisi quando nel 2009 subirono un crollo del 15,7%. Il fatturato raggiunto nei distretti nel 2014 è di poco inferiore ai valori del 2008 (-0,5%). Al contrario nelle aree non distrettuali il gap è ancora significativo (-5,9%).

Fig. 1 - Evoluzione del fatturato (variazione % a prezzi correnti; valori mediani)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 2 – Evoluzione del fatturato nel 2014 nei principali settori di specializzazione dei distretti (variazione % su dati a prezzi correnti; valori mediani)



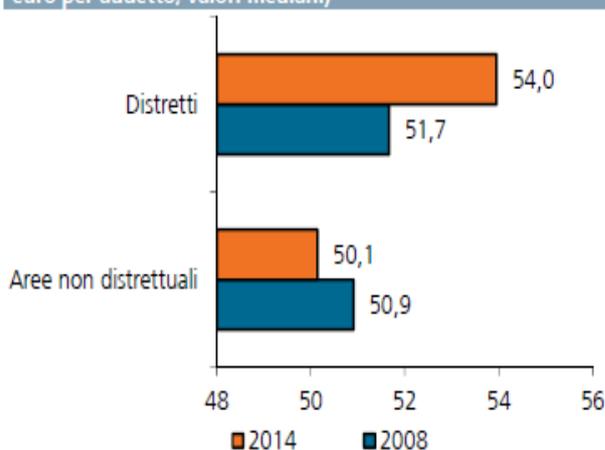
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Non a caso nella classifica dei 15 migliori distretti italiani troviamo al primo posto il distretto dell'occhiale che si caratterizza per la presenza di leader internazionali sia sulla produzione che sul radicamento commerciale nei mercati. I distretti si autoalimentano grazie alle capacità e alle competenze che li caratterizzano. E è anche importante specificare una migliore evoluzione degli addetti dei distretti rispetto alle aree non distrettuali, infatti i distretti hanno registrato una crescita occupazionale più elevata mostrando che in essi è più facile mantenere la risorsa più importante: il know-how. Il vero problema delle aree non distrettuali è il mancato recupero dei livelli produttivi pre-crisi che ha condizionato l'evoluzione della produttività nominale del lavoro.

La figura 6 mostra come la produzione nelle aree non distrettuali non sia mai aumentata dal 2008 ad oggi, anzi si è ridotta mentre è aumentata nei distretti compensando l'aumento del costo del lavoro per addetto.

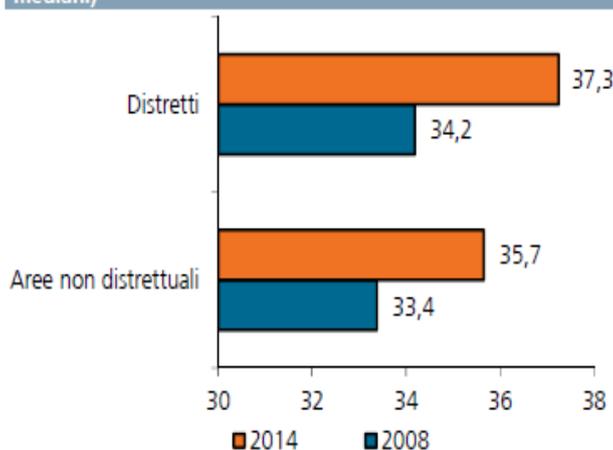
La reazione alla crisi è stata migliore nei distretti dove la forza lavoro è sì costosa ma anche produttiva e capace.

Fig. 6 – Produttività del lavoro (valore aggiunto in migliaia di euro per addetto; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Fig. 7 – Costo del lavoro (migliaia di euro per addetto; valori medi)



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Per il 2016-17 si prospetta un'ulteriore crescita del fatturato delle imprese distrettuali, un proseguimento della ripresa dei margini unitari e un continuo impulso al reshoring favorito dalla dotazione strategica dei distretti in termini di know-how produttivo, tecnologico, terziario e commerciale.

### 1.3 Il “made in” come punto di forza delle aree distrettuali



Malgrado la scarsa capacità del Sistema Italia di comunicare i propri punti di forza in maniera efficace, il brand “Made in Italy” rappresenta una vera e propria infrastruttura immateriale caratteristica dei distretti industriali, in grado di proiettare all’estero le imprese italiane.

Quando si prova a definire un concetto come il “Made in Italy” è molto difficile darne un’esplicitazione rigorosamente univoca, l’elemento comune a tutte le definizioni è un’idea qualitativa del prodotto legata alla sua origine italiana, riferita al luogo di produzione e trasformazione rispetto alla materia prima, e alla sua “esportabilità”. Un altro elemento che viene richiamato dal concetto “Made in Italy” è quello del manufatto, del “saper fare”, cioè del prodotto trasformato che rispetta la propria tradizione. L’identificazione geografica è legata all’origine del prodotto e ad un know-how che rappresenta una tradizione consolidata combinata con una specificità tecnologica “locale”. Il consumatore ricerca un prodotto valido. Il settore manifatturiero grazie al “Made in Italy” ha migliorato la propria competitività dando un miglior servizio al cliente, aumentando la qualità di prodotto e essendosi riorganizzato internamente in seguito alla crisi sfruttandolo come vantaggio rispetto al resto del mondo. Nel contesto internazionale i principali fattori di vantaggio competitivo del “Made in Italy” sono: il riconoscimento dei marchi, l’eccellenza qualitativa, l’estetica (tutti i prodotti sofisticati per gusto e stile), la capacità di acquisire le leadership globali in particolari nicchie di mercato, la flessibilità permessa da bassi livelli di integrazione verticale e l’attitudine a lavorare secondo logiche di rete. Infine è necessario precisare che le esportazioni italiane di beni e servizi sono costituite per il 33% da beni d’investimento, in particolare le eccellenze del “Made in Italy” sono comunemente conosciute come le “4 A”: Automazione (meccanica), Alimentare(vini), Arredo(casa) e Abbigliamento(modà).

L’aumento degli scambi internazionali ha suscitato un interesse maggiore da parte dei consumatori che pretendono di conoscere la provenienza delle merci a loro presentate.

Un loro diritto è quello di sapere l’esatta origine, provenienza e qualità dei prodotti.

Al consumatore spetta essere informato per non confondere i marchi d’origine che indicano l’origine del prodotto con la denominazione d’origine e l’indicazione di provenienza, in

quanto il paese d'origine associato ad una determinata impresa (CO country of origin) può non corrispondere al Paese in cui il prodotto viene interamente, o in parte, realizzato (COM country of manufacture).

L'Europa protegge il "Made in" vietando l'immissione sul mercato di prodotti di qualità scarsa imponendo standard minimi da rispettare così che un prodotto possa risultare dannoso per il consumatore. Negli stati membri UE c'è l'obbligo di inserire il "Made in" aiutando il consumatore a riconoscere e valutare la qualità e convenienza del prodotto. La Comunità Europea si affida al codice doganale dell'unione in vigore dal 1 maggio 2016, regolamento (UE) n. 952/2013 e punta a rendere più trasparenti le informazioni sull'origine dei prodotti e assicurare parità di condizioni tra i produttori europei e quelli dei paesi terzi.

A livello internazionale la normativa sul "Made-in" si affida all'Accordo Internazionale di Madrid del 1891 e si concentra sul punire l'apposizione di false indicazioni di provenienza senza creare intralci al commercio internazionale.

Il legislatore italiano vieta l'apposizione di false indicazioni d'origine e provenienza, a tutela del "Made in Italy". Il codice civile stabilisce l'obbligo di indicare nell'etichetta le informazioni minime sui prodotti per garantire la sicurezza dei consumatori, e ostacolare l'immissione sul mercato di merci pericolose. Nel diritto civile troviamo la normativa relativa al marchio ed alla concorrenza sleale, a tutela del consumatore, nel diritto amministrativo troviamo la normativa sugli obblighi di etichettatura illeciti amministrativi e pubblicità ingannevole; nel diritto penale il "Made in Italy" è coinvolto per la configurazione di condotte illecite di immissione in commercio di prodotti recanti indicazioni fuorvianti o mendaci.

Nei processi di delocalizzazione e reshoring è importante introdurre il concetto di origine ovvero il luogo di fabbricazione del bene (COM-country o manufacture). Origine e provenienza del prodotto possono essere diversi. Quando il processo produttivo viene realizzato in più paesi la definizione di origine di un bene si basa sulle disposizioni comunitarie in materia di origine non preferenziale. Per individuare l'origine bisogna applicare le regole contenute nel paragrafo n.2 dell'art. 60 (le merci alla cui produzione contribuiscono due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata ed effettuata presso un'impresa attrezzata a tale scopo, che sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione).

Sia per le imprese italiane che per il consumatore il "Made in Italy" è un concetto che da solo può muovere le decisioni strategiche sia nell'erigere un prodotto che nell'acquistarlo. I distretti industriali sono la chiave per veicolare al meglio la produzione italiana e proiettarla in ogni angolo del mondo. Il marchio "Made in Italy" identifica un prodotto come valido e di

qualità, permette alle aziende italiane di compensare un costo del lavoro elevato, facendo aumentare i livelli produttivi e immettendo il prodotto nei mercati esteri irraggiungibili senza questo vantaggio che solo l'Italia possiede e che perdurerà nel tempo fino a che si continuerà a preservare il know-how presente nelle fondamenta dei distretti italiani.



## Capitolo 2: ANALISI DISTRETTUALE

### 2.1 Il distretto dell'occhiale di Belluno

La deliberazione della giunta regionale n. 1696 del 26 ottobre 2016 riconosce il soggetto giuridico rappresentante il distretto industriale "Occhialeria Bellunese" e integra gli ambiti settoriali. Legge regionale 30 maggio 2014, n.13 "disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese". [settore secondario]

Il distretto ha tre grandi aree di concentrazione: il Cadore, area di origine storica dove si trovano il 50% delle imprese, l'Agordino, sede di Luxottica, leader mondiale del settore e infine le zone di Longarone, Alpago Feltrino, Bellunese (Belluno e Ponte nelle Alpi) e Val Belluna (Mel, Seico, Sospirolo, Trichiana, Limana). Con presenza significative di imprese anche nelle province di Treviso, Padova e Vicenza.

Operano grandi imprese e gruppi internazionali, nati all'interno del distretto, divenuti leader mondiali affermati in tutto il mercato internazionale. Sono aziende che collaborano e distribuiscono con marchi in licenza e propri, promuovono il prodotto, si occupano della distribuzione, della comunicazione attraverso i brand e della logistica. Questi leader del settore sono affiancati dalle piccole medie imprese altamente specializzate nella produzione del prodotto, di parti componenti, o di alcune specifiche lavorazioni, che cedono ai committenti, aziende licenziatarie con marchi propri oppure distributori.

Dati quantitativi:

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| Numero aziende 2016 | 485           |
| Numero Addetti 2016 | 12.806 unità  |
| Fatturato (euro)    | 2.105 Milioni |
| Export (euro)       | 1.750 Milioni |

Fonte:<http://www.distrettoocchiale.it/>

Il distretto si occupa di tutte le produzioni che riguardano l'occhiale incorporando tutte le fasce di qualità, ma principalmente quella che riguarda un prezzo retail sopra i 200 € cioè un prodotto di lusso.

Tra la fine del XIX e la prima metà del XX secolo, i primi tecnici di elevata professionalità aprirono i primi laboratori in Cadore (BL) per l'assemblaggio di parti di occhiali provenienti dalla Germania formando poi un gruppo di piccole imprese artigiane produttrici di montature, lenti e astucci.

Nel secondo dopo guerra ha inizio la formazione lenta e continua di una trama distrettuale basata sulla specializzazione e divisione del lavoro tra imprese. Nel 1961 entra e si forma nel distretto nascente Luxottica s.a.s. Negli anni '70 e '80 le condizioni dei mercati esteri e interni caratterizzano lo sviluppo del distretto, dal 1971 al 1991 le imprese passano da 197 a 745 per poi tornare a 481 unità nel 2008.

Le imprese leader sono Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin e Marchon che grazie alle loro dimensioni riescono ad affrontare con successo la complessità gestionale e la competizione che caratterizzano l'internazionalizzazione dei mercati degli occhiali. Nel settore dell'occhiale il fenomeno del reshoring viene chiamato anche "back to Italy", è un settore dove il rientro della produzione è avvenuto soprattutto nella fascia di prodotti di alta qualità, i maggiori costi che affrontano le aziende in Italia sono più che compensati dai benefici di immagine e di qualità dei prodotti. Inoltre i brand internazionali che le aziende del distretto hanno in licenza pretendono un prodotto "Made in Italy".

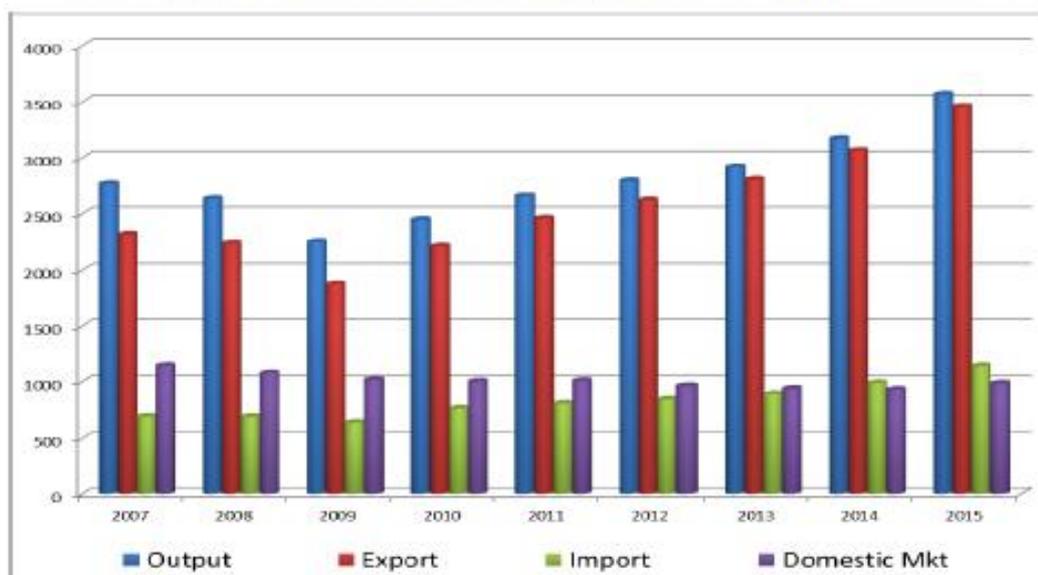
## 2.2 La produzione delle aziende del Distretto

Il primo importante concetto d'analisi riguarda la produzione delle aziende italiane che nel corso degli anni sono diventate leader mondiali soprattutto per quanto concerne il prodotto di qualità alta, ovvero quello che va a prezzo retail sopra i 150€. Tutto ciò che ha un prezzo inferiore appartiene alla leadership dei produttori asiatici in quanto vincono sulla competitività dei quantitativi.

Le aziende distrettuali dell'occhiale a livello di produzione sono sempre state evocate all'export quindi facendone un'analisi dei bilanci risulta che l' 80/90% del proprio fatturato è rivolto all'export, la rimanenza è mercato domestico. Negli ultimi 45 anni si è verificata una crescita dell'export costante del 15/20% ogni anno, caratterizzata da una maggiore accelerazione nel primo semestre e un rallentamento nel secondo, a fine anno c'era sempre un double digiting incrise quindi sempre superiore al 10%. Numeri questi derivanti dalla presenza di Luxottica, impresa leader del mercato mondiale e trascinatrice di tutto il settore. Anche il mercato domestico è sempre cresciuto fino ad un momento di stasi che ha caratterizzato le dinamiche settoriali degli ultimi 5 anni, dovuto principalmente alle problematiche della Nazione intera. Nel 2015 è avvenuta un'inversione di tendenza molto incoraggiante e le aziende italiane hanno iniziato a produrre e vendere maggiormente anche nel mercato domestico. Nel 2016 si è verificato un rallentamento della crescita ma l'occupazione si è incrementata risalendo sopra la soglia delle 17.000 unità. L'export non può crescere così consistentemente per sempre mentre il mercato interno ha ampi margini di miglioramento e finalmente l'occupazione si muove con segno positivo.

## Italian eyewear 2015: main figures

- **870 companies** (+0,2% over 2014)
- **17.245 people employed** (+6,5% over 2014)
- **3.566 millions euro production** (+12,5% over 2014)
- **3.454 millions euro export** (+12,7% over 2014)
- **985 millions euro domestic market** (+5,7% over 2014 – sell-in value)



## Italian eyewear industry: details of last years

| Million € value     | 2011  |       | 2012  |       | 2013  |       | 2014         |              | 2015         |              |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                     | Euro  | var.% | Euro  | var.% | Euro  | var.% | Euro         | var.%        | Euro         | var.%        |
| <b>Output</b>       | 2.659 | 8,6%  | 2.799 | 5,3%  | 2.898 | 3,5%  | <b>3.171</b> | <b>9,4%</b>  | <b>3.566</b> | <b>12,5%</b> |
| <b>Export</b>       | 2.459 | 11,3% | 2.622 | 6,6%  | 2.782 | 6,1%  | <b>3.064</b> | <b>10,2%</b> | <b>3.455</b> | <b>12,7%</b> |
| <b>Import</b>       | 808   | 5,8%  | 844   | 4,4%  | 885   | 4,9%  | <b>988</b>   | <b>11,6%</b> | <b>1.146</b> | <b>16,0%</b> |
| <b>Domestic Mkt</b> | 1.008 | 0,6%  | 963   | -4,5% | 941   | -2,2% | <b>932</b>   | <b>-1,0%</b> | <b>985</b>   | <b>5,7%</b>  |

Fonte: ANFAO, “Eyewear key figures 2015”.

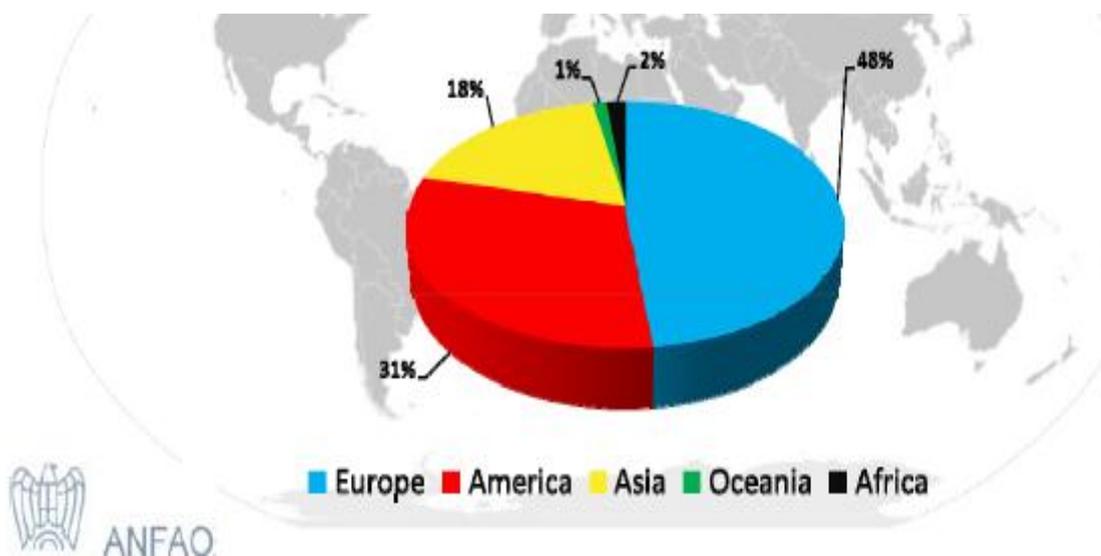
Nel 2015 la produzione di occhiali italiana è pari a 3.566 Milioni di €, in crescita del 12,5% rispetto al 2014. Questo aumento non è dovuto solo alle dinamiche dell’export, ma anche da una buona ripresa del mercato domestico.

## 2.2.a Italian eyewear industry: 2015 export performance

Le esportazioni di montature, occhiali da sole e lenti, che rappresentano quasi il 90% della produzione da parte del settore, è aumentata del 12,7% rispetto al 2014, per un totale di 3.455 Milioni di € (nuovo record).

Nel 2015 le esportazioni di occhiali da sole hanno registrato un incremento annuo del 14,1%, raggiungendo circa 2.309 milioni di €. Le esportazioni di montature hanno registrato un aumento del 10,1%, pari a circa 1.075 milioni di €. Anche le importazioni sono in crescita del 16% valutate quasi 1.146 milioni di €. Il saldo della bilancia commerciale export-import per il 2015 per l'occhialeria italiana continua ad essere molto positiva ed è di € 2.309.000, in aumento di oltre 11 punti percentuali rispetto al 2014. Le esportazioni di occhiali per area geografica mostrano che il principale mercato di esportazione dell'occhialeria italiana nel 2015 è rimasto in Europa, con una quota di 48,2% del totale.

Sempre nel 2015 le esportazioni verso l'America hanno rappresentato il 30,6% del totale, con le esportazioni di occhiali da sole in aumento del 17,1% rispetto al 2014 (+ 16% per gli occhiali da sole, + 20,4% per le montature). Verso il Nord America si riscontra una crescita (+ 23,5%), rispetto a una performance negativa verso il Centro e Sud America (-8,6%) dovuta dalla presenza di ostacoli derivanti da barriere tariffarie alte. In Asia, che assorbe il 18,3% di occhiali da sole, le esportazioni italiane hanno avuto un andamento nel 2015 del + 15% (+ 14,9% per gli occhiali da sole, + 15,4% per le montature).



“fonte: ANFAO, eyewear key figures 2015”

Nel 2015 sono aumentate anche le esportazioni verso i paesi emergenti:



“fonte: ANFAO, eyewear key figures 2015”

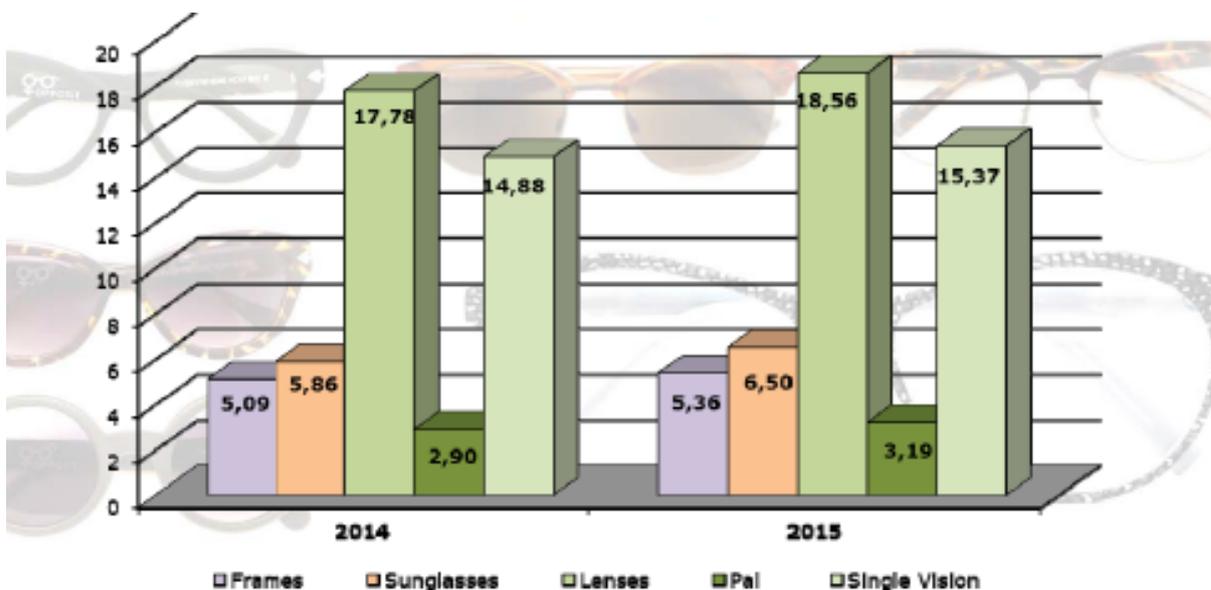
### 2.2.b Domestic market

Nel 2015 è avvenuta una forte inversione di tendenza che annuncia segnali di ripresa per il mercato domestico, è avvenuto un incremento del 5,7%, questo è un dato molto importante e incoraggiante per il settore che aspettava da anni che oltre alle esportazioni anche il mercato interno avesse un segno positivo. Un ritorno ai livelli pre-recessione è ancora molto difficile ma la dinamicità del mercato interno è uno dei motivi d’orgoglio della manifattura italiana.

## 2015 Italian eyewear industry sell-in by units

| Products      | 2014  | 2015  | 15vs14 |
|---------------|-------|-------|--------|
| Frames        | 5,09  | 5,36  | 5,3%   |
| Sunglasses    | 5,86  | 6,50  | 10,8%  |
| Lenses        | 17,78 | 18,56 | 4,4%   |
| Pal           | 2,90  | 3,19  | 10,0%  |
| Single Vision | 14,88 | 15,37 | 3,3%   |

“fonte: ANFAO, eyewear key figures 2015”



“fonte: ANFAO, eyewear key figures 2015”

### 2.2.c Previsioni 2017

L’inizio del 2017 non sembra fornire la cornice ideale per un aumento del PIL italiano.

Un ulteriore calo del prezzo del petrolio aumenterà ulteriormente il reddito disponibile dei consumatori nei paesi come l’Italia (per l’Italia sarà pari a un aumento del 0,2% del PIL di quest’anno), ma il futuro immediato è fonte di instabilità internazionale. La situazione attuale è diventata più difficile ed è ad alto rischio di recessione. Tuttavia, le prospettive restano favorevoli. Una forte ripresa è in atto negli Stati Uniti ed i paesi della zona euro sono in crescita, anche se ad un ritmo moderato. La Cina sta rallentando, come previsto, con qualche inevitabile scossone. Brasile e Russia stanno rallentando, l’India sta postando alcuni segni di debolezza. Data la situazione, anche se la ripresa italiana rimane lenta, c’è stata una forte ripresa delle esportazioni soprattutto verso i mercati della zona euro. La domanda interna è aumentata, alimentata principalmente dai consumi. L’estensione e il contenuto della legge di stabilità italiano forniranno il supporto previsto (0,4 punti di PIL nel 2016-17, secondo sia CSC e Banca d’Italia stime). Considerando quanto il settore è strutturato, in termini di esportazioni e con la nuova domanda domestica che inizia a crescere potrebbe esserci un moderato ottimismo circa il 2017, anche se i dati iniziali per il 2017 indicano una lieve rallentamento.

### 2.3 L'evoluzione del prodotto occhiale

Nel corso degli anni la posizione di forza raggiunta dalle imprese italiane ha trasformato l'occhiale da prodotto "medical device" in un articolo di moda. La trasformazione avvenne quando De Rigo, azienda leader a livello mondiale nella produzione e distribuzione di occhiali, trasformò il prodotto che divenne, grazie all'acquisizione di diversi marchi tra i quali Police e Sting, un occhiale da sole di qualità offerto dall'ottico e non più in "bancarella". La figura dell'ottico iniziò quindi a vendere e a produrre non solo occhiali da vista e lenti ma anche occhiali da sole di moda.

Questo processo ha aperto un nuovo mondo e nuove opportunità sfruttate da numerose aziende tra le quali Safilo, Luxottica e Marcolin iniziarono a siglare i famosi contratti di licenza. Di conseguenza il marchio proprio aziendale diveniva sempre meno rilevante, il consumatore era sempre più "fashion victim" e perciò era importante indossare un brand come Armani, Prada o un Versace piuttosto che un Marcolin. Per questo le aziende italiane intelligentemente hanno deciso di siglare degli accordi di licenza incorporando i marchi, pagando le royalty pure e di pubblicità, assumendo il rischio della produzione, del magazzino e della vendita sfruttando il marchio potendo permettersi di aggredire con successo il mercato mondiale da leader del settore.

Oggi su circa 300 brand concessi in licenza più della metà risultano prodotti da aziende italiane, che operano con marchi italiani e esteri emigrati dal settore moda-tessile: questa strategia ha "fatto la fortuna" e oggi le aziende continuano a lavorare in questo senso. Concetto fondamentale d'analisi nella dinamica che coinvolge il prodotto occhiale è la sua evoluzione temporale avvenuta dall'inizio degli anni Ottanta ad oggi. Tra gli anni Ottanta e Novanta l'occhiale si sviluppa ramificandosi nel settore della moda, tra gli anni Novanta e Duemila lo sviluppo del prodotto nel settore moda si è consolidato. Dopo gli anni Duemila, soprattutto sei, sette anni fa, la maggior parte delle aziende hanno iniziato a delocalizzare a causa di molteplici motivi: il corposo costo del lavoro, le problematiche italiane e infine il rapporto dei prezzi rispetto agli altri paesi.

Le aziende italiane non possedevano più il vantaggio competitivo dato dalla svalutazione della Lira che era fondamentale per il loro posizionamento nel mercato internazionale. Il consumatore americano trovava appetibile il prodotto italiano perché comprava l'occhiale con la Lira che si svalutava del 10/15%, potendo perciò acquistare un prodotto di moda a prezzi ragguardevoli. Venne meno il vantaggio con l'arrivo dell'Euro che bloccò la svalutazione galoppante e i produttori italiani, non più agevolati, dovevano competere con tutto il mondo, tedeschi, americani, francesi, giapponesi e con tutti i paesi in via di sviluppo come i paesi asiatici. Con la competizione alle porte e senza più il vantaggio competitivo le aziende

trovarono difficoltà a mantenere le posizioni di mercato e per superare questo ostacolo ritennero opportuno, quanto meno per le linee medio basse (diffusion line), delocalizzare parti produttive andando in paesi come la Cina dove riuscirono ad abbassare il costo della manodopera producendo fuori dalla frontiera per poi riportare il prodotto finito o semilavorato in Italia vendendolo sul mercato in modo da essere ancora competitivi.

In alcuni casi è stato possibile produrre l'intero prodotto in Cina venendo meno al "Made in" come fece Marcolin con il marchio Diesel, in questi casi la legge permetteva di poter omettere il "Made in" quindi non veniva inciso il "Made in China". Questo fattore ha permesso alle aziende di sfruttare appieno l'appeal del marchio e di non perdere importanti posizioni di mercato. In altri casi come fece anche Marcolin per altri brand avvenne la delocalizzazione di alcune fasi produttive, il prodotto venne riportato semilavorato in Italia e sfruttando la legge del 40% si pose il "Made in Italy", situazioni queste dove il valore aggiunto italiano era superiore alla parte iniziale fatta produrre in Cina.

"Io da ex-imprenditore e da presidente ANFAO dico che la delocalizzazione ha aiutato il settore che è potuto andare in Cina a delocalizzare salvando le imprese dalla chiusura totale".

"La capacità di pensiero, la creatività, il design, sono attributi tipici dell'indole italiana e non appartengono all'asiatico quindi la grande forza del settore è stata quella di mantenere e proteggere l'inventiva, la creatività, il design e questo ha permesso di non perdere l'appeal e la leadership perché il pensiero e il quoter delle aziende si è mantenuto in Italia"

(Cirillo Coffen Marcolin, Pieve di Cadore, 01/12/2016).

Il processo di off-shoring è una necessità affrontata dalle aziende italiane che hanno dovuto andare in Cina per sopravvivere e rimanere competitive. Con il passare degli anni, in Italia, molte competenze inerenti i processi produttivi ovviamente sono venute a mancare perché da un distretto dove il terzismo ruotava intorno alle imprese leader aiutate dai terzisti a sviluppare il prodotto e a recuperare competenze specifiche della zona il distretto è passato a una fase selvaggia di delocalizzazione: i terzisti hanno dovuto chiudere non avendo humus sul quale lavorare facendo perdere competenze al distretto che non poteva fare investimenti.

Attualmente il ritorno totale della produzione è impossibile perché ora l'azienda che fa reshoring o è in grado di produrre da sola ogni parte del prodotto o trova difficoltà ad appoggiarsi ad aziende vicine e capaci che hanno dovuto chiudere in quanto non alimentate da quelle che avevano delocalizzato e che ora ritornano.

“Il distretto ha perso tecnologie perché per produrre un occhiale ci vogliono più di 40 fasi lavorative, macchinari adeguati a controllo numerico e investimenti. Ora la nostra zona è piena di macchinari vecchi, di ferro e paradossalmente la Cina che ha investito perché aveva la necessità di fare produzione è all'avanguardia rispetto all'Italia, dato che chi ha delocalizzato ha portato con sé anche le tecnologie perché nessuno voleva rinunciare alla qualità, permettendo alla Cina di crescere mentre il nostro paese si arrugginiva” (Cirillo Coffen Marcolin, Pieve di Cadore, 01/12/2016).

Il reshoring è iniziato un paio di anni fa con il settore tessile/abbigliamento il quale aveva delocalizzato per primo mentre l'occhialeria è stato l'ultimo settore a delocalizzare e a tornare. Per le aziende italiane oggi è una necessità rilocalizzare come lo era stato delocalizzare. Il processo di ritorno di alcune attività produttive è in atto ed è la parola d'ordine delle aziende di questo settore.

#### 2.4 Ruolo istituzioni locali nel distretto

E'importante precisare che il processo di reshoring nel distretto di Belluno è favorito e alimentato anche dai solidi rapporti che intercorrono tra le istituzioni locali e le imprese di competenza del distretto.

Innanzitutto la Confindustria di Belluno Dolomiti è un'associazione provinciale che si divide in 13 sezioni e segue tutte le imprese di tutti i settori sul territorio. L'associazione ANFAO cerca di dare servizi alle imprese sono molteplici.

Alcuni esempi di seguito spiegano come sia importante che le istituzioni territoriali aiutino a muovere il processo:

- recentemente c'è stato un rinnovamento del contratto nazionale del lavoro;
- E' in atto un programma per una nuova classificazione del personale, perché dopo 40 anni di contratti stipulati analogamente c'è bisogno di una classificazione delle categorie all'interno del personale in modo tale che ogni aspetto sia adeguato ai tempi che corrono. Il lavoro è sviluppato dall'associazione da un lato e dai sindacati dall'altro e nel corso del 2017 dovrebbe essere attuato firmando un accordo;
- Ogni giorno l'associazione fa le assistenze del caso, per quelle molto più tecniche viene sfruttato un istituto di certificazione che vede come socio di maggioranza proprio ANFAO che si chiama Certottica. E' l'unico centro presente nel Bellunese con lo scopo di emettere attestati di certificazione. Le aziende possono recarsi in Certottica per farsi certificare e controllare il prodotto;

- Per quanto concerne l'aspetto di internazionalizzazione, cioè di aiutare le imprese ad andare all'estero per aggredire i mercati, l'associazione ANFAO, attraverso l'istituto di commercio estero, il MISE e l'ICE, che forniscono aiuti finanziari, organizza iniziative per aiutare le imprese a muoversi nel mercato. Sviluppa quindi workshop e collettive in tutto il mondo (Miami, Svezia, Canada, Hong Kong, Parigi, Milano, New York) dove circa 20/30 piccole medie aziende del settore vi partecipano potendo esporre e vendere i propri prodotti.
- C'è la propensione a veicolare il "made in Italy", a New York ad esempio c'è la collettiva "made in Italy", viene sviluppata un'area apposita in fiera allestita con stand aventi come light-motive proprio il "made in" dove all'interno si collocano le imprese ognuna delle quali sviluppa il proprio prodotto.

### 2.5 Approfondimento Certottica

Certottica è l'istituto italiano di certificazione dei prodotti ottici, una società consortile con capitale sociale pari a 2.195.000 di €. I soci istituzionali sono ANFAO, Veneto innovazione Holding srl, Provincia di Belluno, Confindustria Belluno Dolomiti, Università Treviso, Camere di commercio Padova, Treviso, Belluno, Varese, Venezia, Vicenza, Consorzio B.I.M. Piave, F.R.A.V., Centro Cadore, Unione Montana Cadore Longaronese Zoldano, Comune di Longarone, Parco Scientifico e Tecnologico Galileo, A.I.O.(Associazione Italiana Ottici), CONFAOI(Contattologi).

E' l'unico centro di ricerca presente nel Bellunese e nell'Alto Veneto, le aziende maggiori che si rivolgono a Certottica sono Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin e tutte le piccole medie imprese del territorio che sono aiutate da Certottica nello sviluppo di progetti di ricerca e innovazione di processo e prodotto.

Certottica svolge la mansione di emettere attestati di certificazione a tutela del consumatore e alla qualità del prodotto in armonia con le normative nazionali e internazionali più avanzate. Essa sostiene e coordina le commissioni tecniche di ANFAO, partecipa ai tavoli di formazione nazionali, europei e internazionali, e supporta l'eccellenza e il "Made in".



### 3.1 Motivazioni reshoring

Le motivazioni principali che favoriscono il processo nel Bel Paese sono principalmente connesse alla ricerca di voler aumentare i volumi produttivi del “Made in Italy” da parte delle aziende leader del settore, volontà questa fortemente rivendicata dai marchi in licenza che si affidano e si servono della abilità delle aziende che trainano il distretto capaci di saper coniugare fedelmente lo stile del “Made in Italy” alle caratteristiche di ogni marchio impieghando un prodotto di altissima qualità grazie alle tecniche produttive che la manifattura italiana riesce a garantire. Tra le principali motivazioni si presenta il “time to market” cioè il tempo che intercorre tra l’ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione. Il mercato in questione non richiede di fare magazzino, l’ottico che esegue l’ordine desidera l’occhiale subito e per soddisfarlo l’azienda non può dipendere dalla produzione asiatica, si è così costretti ad avere una produzione locale per rispondere velocemente alle esigenze del mercato. L’azienda che produce in Cina perde di flessibilità operativa. La produzione locale è vantaggiosa perché permette di essere più prossimi al mercato, avere maggiore flessibilità e garantire la qualità. Viene raggiunta la scarsa qualità specialmente nel caso in cui la decisione di delocalizzare si accompagna anche alla decisione di esternalizzare la produzione, quindi scegliendo terzisti e non imprese direttamente controllate. Questa motivazione ha acquisito particolare importanza a partire dal 1999 e riguarda soprattutto le attività produttive svolte in Cina ( Fratocchi et al. 2013b). Se l’azienda produce in Cina si perde qualità: il cliente oggi è attento, molto sensibile rispetto al passato sia alle tematiche sociali che ambientali e per definizione giudica, compra e vuole un prodotto adeguato è quindi un consumatore sofisticato disposto a spendere di più pur di riscontrare qualità nel prodotto e le aziende perciò sono costrette a ritornare a “casa”. Si assottiglia pian piano negli anni il differenziale di costo che aveva attratto le aziende ad andare in Cina a produrre rispetto che in Italia, perché i paesi emergenti stanno avendo un grande e continuo incremento dei costi della manodopera e delle materie prime.

Per un’azienda che fa terzismo il valore aggiunto è tutto e solo sul costo industriale e effettivamente la competizione cinese l’aggredisce perché l’azienda italiana deve confrontarsi con una cinese che produce sicuramente a minor prezzo, con costi minori del lavoro e dell’energia. I grandi produttori italiani del settore occhiale hanno nella propria filiera sia la produzione che la distribuzione, le ottiche e i marchi, quindi non si concentrano sulla fase industriale più bassa del costo dato che il costo riguarda tutta la filiera. Il valore aggiunto che

si riesce a dare al cliente facendo un prodotto italiano di qualità permette alle aziende di poter produrre proprio nel distretto.

La motivazione più considerevole è quello dei brand, i vecchi brand e soprattutto quelli che entrano nel portafoglio marchi delle aziende leader richiedono, esigono che il prodotto sia italiano, soprattutto per un manufatto di lusso dove il consumatore come già detto è divenuto attento, preciso e deve essere soddisfatto. Inoltre altro aspetto importante è l'aiuto sempre più energico da parte delle istituzioni locali verso le piccole medie imprese che grazie a progetti per incoming riescono ad assalire il mercato mondiale acquisendo le competenze necessarie per internazionalizzare la propria produzione puntando principalmente sullo stile italiano.

Ecco di seguito le maggiori iniziative di reshoring all'interno del distretto:

- Luxottica: intende ampliare lo stabilimento situato a Sedico, nella provincia bellunese, una iniziativa che porterà benefici all'occupazione, in quanto si prevede che creerà tra i 400 e 500 posti di lavoro in Veneto.
- Safilo: L' AD ha dichiarato l'obiettivo del 60% di fatto in Italia entro il 2020. il reshoring di Safilo passerà dapprima per il nearreshoring, attraverso la Slovenia, dove l'azienda ha già avvicinato alcune produzioni che faceva in Cina, con vantaggi di costo che dovrebbero replicarsi anche nel secondo step, ovvero con il ritorno in Italia.
- Marchon: non solo l'americana Marchon ha deciso di puntare sulla manifattura italiana, sviluppando una potente industria dell'occhialeria a Puos d'Alpago, Belluno, ma anche ha scelto di riportare dalla Cina all'Italia parti di produzione che erano state localizzate in Oriente. A Belluno stanno facendo spazio per accogliere una nuova linea produttiva "hand made" di particolari plastici per l'occhialeria. Secondo il gruppo americano non si tratta di una scelta etica ma conviene produrre in Italia e ha anche un ottimo ritorno d'immagine.
- Marcolin: dei 13-14 milioni di occhiali prodotti, almeno 4 milioni Marcolin li realizzerà in Cadore. Fulcro delle attività il nuovo stabilimento di Longarone/Fortogna, costato 5 milioni di euro con lo scopo di raddoppiare la capacità produttiva di Marcolin Made in Italy.

Tutte le aziende leader stanno prendendo decisioni di reshoring, il fattore comune di traino è sicuramente il "Made in Italy". Sia i brand che i consumatori richiedono un prodotto italiano in conseguenza di ciò il processo nel nostro paese è vivo e continua ad aumentare.

### 3.2 Il settore dell'occhiale a livello di marketing

A livello di marketing va detto che il settore dell'occhiale vince perché è dinamico e pronto al cambiamento, va incontro alle esigenze del pubblico; persiste la necessità di essere flessibili, reagire e anticipare le esigenze del cliente.

L'azienda "pachiderma", lenta non riesce a trovare una propria posizione di mercato perché sul ciclo di produzione bisogna essere veloci, leggeri e flessibili per differenziare e capire anticipatamente le esigenze di un consumatore sensibile e attento.

Il produttore asiatico è abile e capace ma lento, è abituato ad avere una linea di produzione che produce un milione di pezzi uguali, in questo settore però ci sono molte variazioni di colori, di particolari e il cambiamento mette in difficoltà il produttore cinese che rallenta la produzione. Le aziende italiane a questo punto non possono permettersi di aspettare il prodotto in un settore dove la velocità e la flessibilità sono gli attributi che offrono il vantaggio competitivo.

"Nel settore dell'occhiale i lanci produttivi sono frammentati, hai milioni di varianti e di colori che devi mettere in preventivo per poi vendere. Noi non facciamo una produzione a comanda ma una produzione a magazzino ovvero: oggi tu agente mono mandatario per poter servire l'ottico italiano devi avere già in magazzino la merce quando l'ottico fa l'ordine, ma se hai fatto le previsioni e hai fatto un errore di magazzino ti ritrovi con troppo magazzino dato che hai occhiali sbagliati accumulati e ti ritrovi anche in backorder sugli occhiali che non hai in gestione e se devi aspettare la Cina sei morto" (Cirillo Coffen Marcolin, Pieve di Cadore, 01/12/2016).

Ad oggi, la logica e la velocità di internazionalizzazione che servono alle imprese per competere nel settore è conveniente gestirle in Italia e non più in Cina. Il reshoring è in atto principalmente perché vige la necessità di rispondere alle esigenze del mercato in continua evoluzione. Il "Made in Italy" non ha perso il concetto di Italian style, e questo alimenta il processo, l'importante è che le aziende italiane capiscano cosa e come fare per soddisfare esigenze lontane. Tutti hanno il miraggio della moda italiana, l'essere italiano per il mondo è sinonimo di bello e ben fatto e l'occhiale essendo accessorio di moda deve rappresentare questo.

La manifattura è la spina dorsale del distretto, le capacità sono riconosciute e perdureranno nel tempo. Per alcuni anni le piccole medie imprese del settore hanno sofferto, non avendo marchi e competenze distributive a livello internazionale e non avendo la forza di aggredire i mercati dell'occhiale in modo autonomo.

Negli ultimi due anni ANFAO riscontra l'approdo di una serie di nuovi associati nel settore, infatti alla fiera MIDO 2015 erano presenti 100 nuove aziende: testimonianza del fatto che il settore è effervescente.

“Da presidente delle grandi imprese, ma soprattutto delle piccole, devo dire che chi ha capacità di differenziarsi riesce ad avere il proprio ruolo nel mercato e nel settore. C'è spazio per crescere ma solo chi ha trovato la propria nicchia oggi ha discreti risultati e riesce a competere a livello internazionale. Per farcela in un mondo complicato bisogna avere le competenze per combattere a livello internazionale, o si trova un marchio adeguato, o una produzione adeguata, o un prodotto adeguato, o si ha un design cioè si deve fare in modo che qualcuno ti venga a cercare. E' necessario fare la differenza” (Cirillo Coffen Marcolin, Pieve di Cadore, 01/12/2016).

La produzione per definizione deve essere adeguata, le aziende italiane se non sono concorrenziali non rimangono a lungo sui mercati. Le opportunità di fare investimenti non mancano ma l'importante è che non manchi il fattore pensante, che tiene in vita il settore: creatività, design e inventiva fanno la differenza. Nel mondo di oggi le aziende trovano un consumatore che non regala nulla, vuole le griffe tuttavia il prodotto deve essere adeguato al prezzo e di qualità. Il consumatore è attratto dalle cose speciali, desidera particolarizzarsi. Le aziende che riescono ad avere risultati ottimi sono quelle che non rinunciano alla qualità sia che abbiano o che non abbiano un marchio; per chi non lo ha la differenziazione è l'attributo più importante, che sia di prodotto o di distribuzione. Quello che paga è segmentare e specializzarsi, fare la differenza, e allora il consumatore prima o poi lo riconosce. Se le aziende producono merci banali e calano di qualità scontrandosi poi a questo livello con le competizioni asiatiche risultano inefficienti e anacronistiche. Oggi le aziende italiane non possono permettersi di rinunciare alla qualità che le contraddistingue dal resto del mondo.

### 3.3 L'intero settore partecipa al Mido dove la parola d'ordine è reshoring

La collettiva più importante tra quelle che favoriscono il processo e veicolano con successo il “Made in Italy” è MIDO, che ha da molti anni la leadership indiscussa nel settore dell'occhiale.

Nei momenti più complicati, come nel 2007/2008, la fiera arrivò a metrature minime di 37.000mq, nessun'altra fiera al mondo fa questi numeri. Dopo un periodo di difficoltà gli organizzatori sono diventati aggressivi, com'è doveroso che siano i produttori italiani di occhiali, proponendo novità alle aziende. La manifestazione è talmente mondiale che ricopre

tutto il ciclo di vita del prodotto e del mondo dell'ottica che nessuno può mancare. Nel 2015 la metratura ha raggiunto i 40.000mq e ha fatto il record di visitatori B2B: 57.000 in 3 giorni.

“Quest’anno chiuderemo il MIDO 2017 ancora con un successo perché c’è la lista d’attesa già piena per alcuni padiglioni, e ci saranno molte nuove aziende. Il cliente deve venire perché con un investimento minimo vede tutto lo scibile dell’ottica. Il produttore non può mancare perché con qualche migliaia di euro di investimento va al MIDO e vende alla clientela di tutto il mondo” (Cirillo Coffen Marcolin, Pieve di Cadore, 01/12/2016).

In fiera l’obiettivo è quello di veicolare il “Made in Italy”, cioè di favorire le imprese nella loro internazionalizzazione aiutandole ad acquisire posizioni di mercato in tutto il mondo puntando sulla loro specializzazione e sul loro gusto tutto italiano.

Un esempio concreto si terrà nel prossimo Mido 2017 a fine febbraio.



Nel giorno precedente l’inizio della fiera, sfruttando l’aiuto finanziario del Ministero dello Sviluppo Economico concesso alle 15 fiere più importanti tra le quali MIDO, gli organizzatori della fiera forniranno l’opportunità di partecipazione ad un evento per incoming a 30 imprese italiane che potranno mostrare in anteprima i propri prodotti a diversi buyers invitati a partecipare alla collettiva e successivamente a visitare la fiera.

L’innovazione votata all’internazionalizzazione e il recupero dell’occupazione, accompagnate dal potere e dalla seduzione del “Made in Italy”, sono spiegate da una sola parola: reshoring.

### 3.4 Caso studio azienda Marcolin Fortogna

Operativo dagli inizi di Maggio 2015 è il nuovo stabilimento di 3.500 mq. aperto a Fortogna (Belluno, Italia) da Marcolin, azienda leader nel settore dell'eyewear.

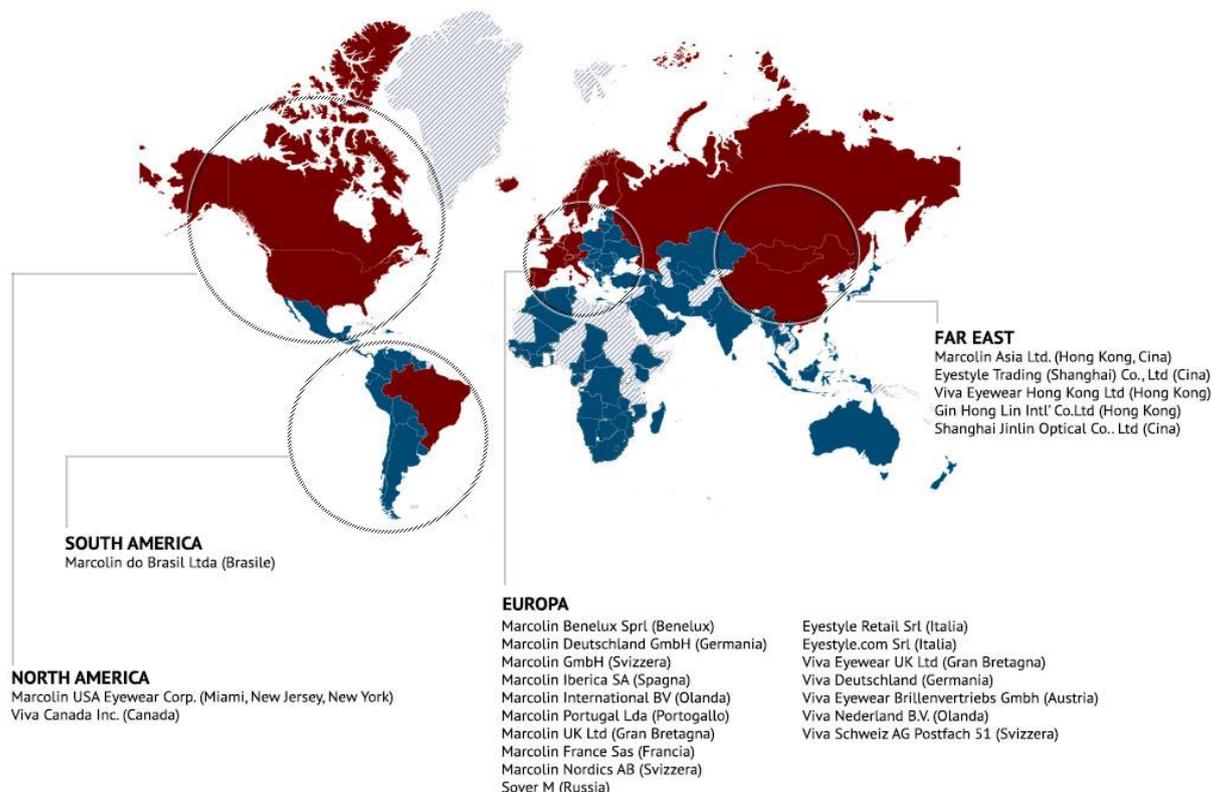
Operativi da Luglio 2015 sono anche i 143 dipendenti, tra i quali motivo d' orgoglio sono le 70 nuove assunzioni testimoni della spinta occupazionale caratteristica delle dinamiche settoriali del 2015.

La dimensione globale di Marcolin S.p.A conta 1750 addetti, di cui 300 operano nel distretto di Belluno. La sede principale si trova a Longarone (Belluno, Italia), affiancata a pochi km di distanza dal secondo stabilimento nazionale di Fortogna (BL).

Marcolin nel 2016 ha fatto l'ingresso nella top 100 del lusso mondiale secondo Deloitte che l'ha inserita nel report "Global Powers of Luxury Goods". L'impresa bellunese è entrata nella speciale classifica essendo l'azienda con la performance di crescita più alta nel 2014, con un aumento del 70.6%. Risultati raggiungibili soprattutto dopo l'acquisizione nel dicembre 2013 della statunitense Viva International. Un'operazione che ha cambiato totalmente il posizionamento nello scacchiere mondiale della società bellunese, che ha potuto così espandersi e consolidare le proprie attività, soprattutto negli Usa. Questo ha permesso di vendere nel 2015 ben 14,3 milioni di occhiali e di chiudere l'anno con un fatturato di 432 milioni di euro, il 31% in più rispetto al 2014, con una crescita annua del 10-12%. Esperienze incoraggianti che hanno stimolato la recentissima, datata il 01/0/2017, entrata nel capitale da parte di LVMH con conseguente nascita di una joint venture nell' occhialeria.

LVMH attraverso una ricapitalizzazione da 21.9 milioni entra nel capitale e crea con il gruppo Marcolin una joint venture nell' occhialeria dedicata ai suoi brand a partire da Céline. Ora LVMH provvederà in proprio senza la cessione delle licenze alla produzione di occhiali con i propri marchi, essendo primo azionista con il 51% mentre il restante 49% sarà proprietà di Marcolin che investirà, in stima, nella JV tra i 20 e i 25 milioni nei prossimi 5 anni. Il marchio Céline migrerà per primo verso il portafoglio della JV a partire dal 2018, l'obiettivo è che la nuova società diventi il partner preferenziale di LVMH nel business dell'occhialeria.

Marcolin si conferma una potenza mondiale, presente in 127 paesi grazie a 161 distributori e a 4 showroom diretti (Hong Kong, Milano, New York, Parigi). Ha il controllo diretto della distribuzione in Italia, Europa, USA, Canada, Brasile, Russia, Cina, negli altri paesi si affida a distributori in possesso della loro rete di vendita.



Fonte: [it.marolin.com](http://it.marolin.com)

La presenza in tutto il mondo consente a Marcolin di possedere un portafoglio brand vasto e internazionale:

Agnona, Balenciaga, Catherine Deneuve, Diesel, Dsquared2, Emilio Pucci, Ermenegildo Zegna, GANT, Guess, Harley-Davidson®, Just Cavalli, Marciano, Moncler, Montblanc, Roberto Cavalli, Skechers, Swarovski, Timberland, Tod's, Tom Ford, Web Eyewear, Bongo®, Candie's®, COVERGIRL, Kenneth Cole New York, Kenneth Cole Reaction, Marcolin, Rampag, Viva.

Di proprietà: Marcolin, Viva, Web Eyewear.

Con l'apertura del nuovo stabilimento A Fortogna Marcolin integra la produzione della vicina sede centrale di Longarone con l'obiettivo di raddoppiarla. E' un investimento che si caratterizza nel rispondere a un settore, dove il processo produttivo è fondamentale e deve essere integrato. Marcolin vuole perseguire lo scopo di coprire la maggior parte di fasi produttive per accorciare il lead time. La produzione viene fatta su previsione, i tempi di assorbimento sono molto lunghi, perciò è molto difficile rispondere alla domanda di mercato

e avendo il controllo del processo produttivo e possibile programmare, come fa Marcolin, la produzione con cadenza settimanale rendendo l'azienda flessibile in un settore molto rigido. Rigido perché l'occhialeria lavora su collezione, tre volte l'anno Marcolin presenta una collezione, suddividendo i modelli uscenti in classi (classe A,B, C). I modelli hanno come minimo sei SKU l'uno, con colori e forme differenti quindi è difficile capire, prevedere quali il mercato e in che quantità ne assorbirà dato che solo il 30% dei prodotti hanno una storia che aiuti a capire i volumi di vendita per il restante 70% è difficile rispondere alla domanda proprio perché il nuovo prodotto è privo di storia. Le principali misure strategiche su cui il management sta lavorando sono 1) l'incremento dei volumi "Made in Italy" e il rientro dei processi, delle tecnologie chiave e delle relative capacità, 2) la revisione dei flussi produttivi, degli aggiornamenti tecnologici e della distribuzione per, la riduzione dei tempi di esecuzione, avere una migliore tempestività di risposta e una qualità più elevata.

Questo investimento porta a garantire la qualità del prodotto perché "in casa" è possibile mettere "in piedi" un sistema che costruisce la qualità. Il motivo principale della creazione del nuovo stabilimento è quindi la garanzia della qualità per la soddisfazione delle esigenze legittimamente richieste dai marchi che Marcolin ha in licenza e dei quali si assume ogni rischio. Marcolin e il marchio Tom Ford a Fortogna hanno raddoppiato la produzione giornaliera degli occhiali di plastica di fascia alta "Made in Italy", il marchio in questione ha come esigenza primaria che l'occhiale sia italiano.

La produzione interna permette a Marcolin di abbassare i costi diretti, di garantire appunto una qualità elevata e di riuscire a ricercare l'eccellenza con la propria capacità innovativa di coniugare fedelmente design ed artigianato italiani con il DNA di ciascun marchio.

Ovviamente date le strutture dei costi differenti tra l'azienda italiana e quella asiatica, risulta che l'azienda nazionale deve essere quattro volte più produttiva del concorrente cinese. Secondo l'intervistato, Massimo Stefanello, ora c'è ancora la possibilità di competere con i concorrenti asiatici perché il cinese avendo la risorsa lavoro così economica non ha la nostra attenzione nel risparmiare sul lavoro.

"Se i cinesi non perseguiranno l'obiettivo di incremento di produttività ci sarà sempre uno spazio per l'azienda italiana che investe in automazione per aumentare la produttività, quando il cinese capirà di investire nella produttività il loro vantaggio uno a quattro nel costo del lavoro ci potrà distruggere". (Massimo Stefanello, Chief Operations Officer Marcolin S.p.A. 12/01/17).

Il costo del lavoro in Italia è alto e le aziende non riescono ad aumentare la propria produttività, il segreto di chi è riuscito ad ingrandirsi e ad aggredire i mercati internazionali è quello di investire per l'innovazione di processo più che di prodotto, in modo da avere un vantaggio competitivo che possa perdurare nel tempo, soprattutto in un settore come quello dell'occhiale o della moda dove l'innovazione di prodotto porta certamente un vantaggio ma riscontrabile ed efficace solo nel breve periodo. L'innovazione di processo è molto più stabile e controllabile nel lungo periodo.

Nello stabilimento in questione la merce che viene prodotta e assemblata appartiene ad una fascia di qualità alta. Al pubblico i beni di lusso che escono dallo stabilimento vengono venduti ad un prezzo retail sopra i 200 euro. Da precisare è che ancora oggi le diffusion line vengono prodotte in Cina come avveniva anche prima delle scelte di reshoring fatte dall'azienda. Il motivo principale, risultante dall' intervista, è che in termini di performance, costi e puntualità la Piccola Media Impresa italiana è meno interessante di quella cinese.

Nonostante le difficoltà che hanno portato molte imprese a chiudere nel distretto il know how è sopravvissuto, le competenze sono straordinarie ma Marcolin non riesce ad avere fornitori affidabili internamente al distretto perché hanno problemi di spazio e di accesso al capitale. Non hanno il capitale per soddisfare Marcolin e le altre leader del settore, non riescono a fare una lavorazione in toto perché dopo la crisi preferiscono minimizzare i rischi e sopravvivere rendendo l'intero processo meno efficiente per chi come Marcolin commissiona il lavoro, di conseguenza spingono le aziende leader del settore ad integrare maggiormente l'attività produttiva.

Marcolin ha invece degli ottimi rapporti con la parte distrettuale che si estende nel trevisano (Valdobbiadene, Segusino, Quero) da qui acquista prodotti di lusso, circa il 20% degli acquisti giornalieri, i rapporti sono consolidati e vincenti proprio perché le aziende che supportano Marcolin in questa area geografica sono riuscite ad ingrandirsi investendo in capitale e spazio.

Più che mai il distretto dell'occhialeria viene trainato dalle grandi leader che lo capeggiano, il segreto del successo sono proprio i rapporti che chi opera nel distretto ha con il territorio, intrinseco e ricco di esperienza e di saper fare doti riscontrabili nel prodotto "Made in Italy" sinonimo di qualità e affidabilità in tutto il mondo.



## CONCLUSIONE

Di sicuro quello dell'occhialeria è un settore che necessita della presenza di un distretto di aziende, senza un network è impossibile creare e sopravvivere da soli basti pensare che ci sono tre grandi famiglie: acetato, metallo e plastica ognuna delle quali ha tecnologie diverse, il prodotto è portatore di particolarità e differenze che lo rendono unico perciò il distretto dell'occhiale di Belluno è titolare con merito del nominativo di miglior distretto Italiano: è unico come deve esserlo l'occhiale.

Le aziende leader, a differenza di ciò che facevano precedentemente alla delocalizzazione, oggi cercano di integrare la maggior parte delle fasi produttive all'interno lasciando per cui poco spazio alle imprese distrettuali di piccole dimensioni che, se non rischiano cercando insistentemente il loro ruolo nel mercato, sono destinate a morire.

Il reshoring è un fenomeno che sta caratterizzando il nostro paese più di quanto lo faccia in qualsiasi altra parte d' Europa, è positivo e a volte prende sviluppi diversi da quello che ci si aspetta. Nel caso studio sviluppato a Fortogna non si parla di vero e proprio reshoring, poiché ciò che veniva prodotto all'estero viene tuttora prodotto all'estero, quello che veniva prodotto in Italia viene ancora ora creato in Italia. Avviene spesso, come nel caso Marcolin, un ampliamento del "Made in Italy" dato che il mercato e la domanda reclamano e richiedono questo. E'una questione di necessità, non di cuore ma di ogni necessità si può farne virtù.

Attratto dal tema del reshoring, vivo ed energico, che scorre, come acqua fresca tra quelle montagne che mi hanno nell' infanzia cullato ho deciso di sviluppare l'elaborato ascoltando la voce dell'anima del distretto industriale di Belluno, sfruttando le conoscenze e le opportunità che solo chi vive nel distretto può cogliere.

Ho capito che, oltre alle fantastiche Dolomiti che impreziosiscono la vita di chi ai loro piedi ci vive, c'è un altro patrimonio da preservare e lodare: la manifattura italiana, riconosciuta, invidiata e spettacolare come lo sono le cime che ci sorvegliano e proteggono.

Tra le montagne, abituati a cogliere ed essere felici per ciò che si riesce ad avere senza preoccuparsi troppo di ciò che invece non si ha, vivono uomini che non hanno mai perso le competenze e le capacità necessarie a supportare il processo in questione nonostante ci sia la presenza di una forte avversità al rischio dovuta a fallimenti passati. Spero riusciremo a risollevarne una delle località più belle d'Italia grazie anche al fenomeno del reshoring che si propone in varie forme e bussava alle porte dei nostri luoghi ruvidi e rocciosi ma ospitali e forse finalmente pronti al cambiamento.



“I monti sono maestri muti e fanno discepoli silenziosi”  
(Johann Wolfgang von Goethe)

## BIBLIOGRAFIA

- Bressan L, 2016 “ Il Made in CERTOTTICA”
- Certottica, 2016 “CERTOTTICA E DOLOMITICERT: l’innovazione e l’alta formazione nel cuore delle Dolomiti”
- Certottica, 2016 “ Fotografia sintetica del bellunese, criticità e possibili traiettorie di sviluppo”
- De Michele C, Fumagalli S, Palumbo A, Giovanni F, Fabrizio G, Stefania T,15/12/2015 “Economia e finanza dei distretti industriali”, Rapporto annuale n.8, Intesa Sanpaolo
- Fratocchi L, Bologna 9/11/2014 “Il fenomeno del Back-reshoring: le aziende delocalizzate tornano a casa?”, Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring,
- Fratocchi L, 2014 “Il Back-reshoring come opportunità per il Sistema Italia. Il contributo delle aziende ANIE”, Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring
- Fratocchi L, Ancarni A, Barbieri P, Di Mauro C, Nassimbeni G, Sartor M, Vignoli M, Zanoni A, 26/03/15 “Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche”, Sinergie Italian Journal of Management
- Finotto A, 8/05/2016 “Sfida reshoring per il made in Italy”, Il Sole24ore
- Netti E,23/05/2016 “Italia in prima linea nel «reshoring»”, il Sole24ore
- Ronchi C, 2015 “Eyewear Key Figures 2015”, ANFAO

## SITOGRAFIA

- <http://bur.regione.veneto.it/>
- <http://www.anfao.it/>
- <http://www.bellunopress.it/>
- <http://www.certottica.it/>
- <http://www.distrettoocchiale.it/distretto.php>
- <http://www.ilgazzettino.it/>
- <http://it.marcolin.com/>
- <http://www.mido.com/>
- <http://ricerca.gelocal.it/>
- <http://www.safilogroup.com/it/>