



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e management  
Curriculum Amministrazione finanza e controllo

**Relazioni di mercato nel distretto calzaturiero fermano-  
maceratese: il Business Model Canvas dell’impresa “Bontoni”**

**Market relationships in the Fermo-Macerata footwear district:  
the Business Model Canvas of the “Bontoni” company**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Cucculelli Marco

Tesi di Laurea di:  
Ripa Lorenzo  
1101087

Anno Accademico 2022/2023



# INDICE

## **Introduzione**

5

## **1. Strategie e Business Model: un'analisi introduttiva**

- 1.1 Definizione di modello di business..... 8
- 1.2 Dimensioni chiave ed elementi caratteristici..... 15
- 1.3 Business model e strategia aziendale..... 19
- 1.4 Business model tra innovazione e cambiamento tecnologico... 21

## **2. Il Business Model Canvas**

- 2.1 Aspetti generali ed introduttivi..... 29
- 2.2 I nove elementi strutturali del Business Model Canvas..... 31

## **3. Il distretto calzaturiero fermano-maceratese**

- 3.1 Storia e radici del movimento distrettuale fermano-maceratese..... 51
- 3.2 Montegranaro, cuore del distretto calzaturiero..... 57
- 3.3 Struttura e relazioni di mercato..... 62
- 3.4 Innovazione e digital transformation.....78

## **4. Analisi di un caso pratico: l'impresa Bontoni**

- 4.1 Bontoni srl: origini di un'impresa a conduzione familiare.....90
- 4.2 Business model canvas dell'impresa Bontoni..... 94
  - 4.2.1 Mercati serviti e segmenti di clientela ..... 94
  - 4.2.2 Value proposition..... 97
  - 4.2.3 Canali di comunicazione, distribuzione e vendita..... 103

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.2.4 | Clienti e relazioni con i clienti..... | 116 |
| 4.2.5 | Flussi di ricavi.....                  | 125 |
| 4.2.6 | Risorse chiave.....                    | 129 |
| 4.2.7 | Attività chiave.....                   | 133 |
| 4.2.8 | Partnership chiave.....                | 137 |
| 4.2.9 | Struttura dei costi.....               | 141 |
|       | Conclusioni.....                       | 143 |
|       | Bibliografia e Sitografia.....         | 150 |

## **INTRODUZIONE**

Profondi, dirompenti e molto spesso radicali.

Queste sono le principali caratteristiche dei cambiamenti che si sono verificati con l'avvento dell'era digitale e delle innovazioni tecnologiche nel contesto industriale ed imprenditoriale, che hanno modificato fortemente le abitudini, i gusti e le esigenze dei consumatori e al tempo stesso, le dinamiche competitive e le strategie attuate dalle imprese che operano all'interno dei più svariati settori economici e produttivi.

Sono proprio questi mutamenti che hanno portato ad una modifica sostanziale delle modalità di fare impresa e di relazionarsi con il mercato, sia dal lato della fornitura sia dal lato dei clienti, per qualsiasi impresa, di ogni dimensione.

Numerose imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, hanno dovuto rivedere il proprio modello di business e la loro capacità di relazionarsi e operare all'interno del proprio contesto economico.

Molti studiosi a partire dagli anni 90, si sono focalizzati sul concetto e sull'importanza fondamentale che un modello di business riveste all'interno di un contesto aziendale.

In questo elaborato, suddiviso in 4 capitoli, proverò ad analizzare ed affrontare il tema del Business Model, quindi le modalità con cui le imprese operano, competono e si relazionano nel proprio settore di riferimento, ponendo particolare attenzione ad una specifica tipologia di modello, il Business Model Canvas, applicato al contesto di una piccola realtà italiana operante nel settore della calzatura che serve unicamente mercati esteri, l'impresa "Bontoni".

Nei primi due capitoli sono trattate le definizioni che, nel corso degli anni, sono state sviluppate riguardo ai concetti di "strategia" e "modello di business", come questi si sono evoluti nel tempo e come continuano a modificarsi in relazione alle novità tecnologiche che si susseguono, per poi focalizzare l'attenzione sulla struttura del Business Model Canvas.

Nel terzo capitolo viene analizzata la struttura e la composizione del distretto calzaturiero fermano-maceratese, come le imprese operano e si relazionano al suo interno, l'attività di import ed export e come tali dati si sono modificati negli anni a causa di crisi ed eventi ambientali esterni che

hanno messo in seria difficoltà la sopravvivenza di un movimento storico e caratteristico dell'entroterra marchigiano.

Verrà affrontata in maniera strutturata ed approfondita anche la storia che si cela dietro la nascita del distretto calzaturiero, come esso si è evoluto diventando uno dei principali punti di riferimento per quanto riguarda l'attività manifatturiera e l'artigianato.

Infine, nel quarto ed ultimo capitolo, nonché la parte sperimentale di tale elaborato, verrà presentato un caso aziendale, l'impresa Bontoni, una piccola realtà imprenditoriale situata nel cuore del distretto calzaturiero fermano-maceratese che nonostante le sue ridotte dimensioni aziendali riesce a relazionarsi ed operare all'interno di contesti di mercato internazionali tramite una proposta di valore dal design innovativo e di elevata qualità, riuscendo così a creare un connubio perfetto tra innovazione e artigianato, tra tradizione e globalizzazione.

# **CAPITOLO 1**

## **STRATEGIE E BUSINESS MODEL: UN'ANALISI INTRODUTTIVA**

### **1.1 Definizione di modello di business**

A partire dagli anni 90 il concetto di Business Model ha sempre di più iniziato a catturare l'attenzione di numerosi studiosi, questo soprattutto a causa delle forti innovazioni tecnologiche e degli effetti della globalizzazione che iniziarono a modificare prepotentemente la vita quotidiana e al tempo stesso i vari mercati e settori economico-produttivi. Le imprese si ritrovarono così, nel giro di qualche anno, a competere in un contesto completamente differente rispetto a quello in cui avevano operato fino a quel momento; infatti, iniziarono a confrontarsi con un ambiente molto più dinamico ed instabile caratterizzato da alti livelli di concorrenza tanto che per riuscire a sopravvivere e non essere spazzate via da nuovi competitors, tecnologicamente più avanzati, avrebbero dovuto adattarsi a tale contesto competitivo.



Proprio per questi motivi molti studiosi iniziarono a focalizzare la loro attenzione sullo strumento del modello di business, poiché all'interno di un quadro sempre più instabile e altamente competitivo, il Business Model risultava essere un vero driver per creare, mantenere, ed espandere il vantaggio competitivo detenuto dall'impresa.

Nonostante il susseguirsi di studi su tale argomento, non esiste al giorno d'oggi una definizione universalmente accettata, ma si può affermare che gli studiosi, seppur in maniera piuttosto graduale, stanno convergendo verso una definizione che concettualizza il Business Model come la piattaforma attraverso la quale l'impresa rappresenta ed implementa la propria strategia. Sicuramente quando si parla di modello di business si fa riferimento ad uno strumento che permette all'impresa di porre la propria attenzione sulle variabili su cui far leva per formulare ed attuare la propria strategia e raggiungere gli obiettivi prefissati, in termini di creazione, distribuzione e appropriazione del valore. Secondo la letteratura, nel momento in cui la strategia dovrà essere esplicitata e rappresentata il Business Model deve

essere in grado di fornire delle risposte precise a molteplici domande, come ad esempio:<sup>1</sup>

- per quali clienti l'azienda sta creando valore?
- in che modo l'azienda raggiunge i clienti?
- chi sono i partners chiave dell'azienda?
- che tipologie di relazioni l'azienda stabilisce con i clienti?

Può, quindi, essere considerato uno strumento attraverso il quale fare chiarezza ed identificare le variabili chiave fornendo delle risposte a domande di tale natura.

Oltre ad essere visto come un mezzo per esplicitare e rappresentare la strategia aziendale, il Business Model può essere analizzato e identificato all'interno di una prospettiva sistemica dove viene considerato come un sistema di attività a supporto del management per descrivere e analizzare le dinamiche e le relazioni tra le parti che costituiscono un business [Amit, Zott,2010].

Tale sistema di attività è composto da tre elementi che devono essere presi in considerazione nella fase di progettazione:

---

<sup>1</sup> *“Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità strumenti”*, Stefano Marasca, Cristiana Cattaneo.

1. il contenuto, ossia le attività da svolgere
2. la struttura, ovvero le modalità in cui le attività sono organizzate e collegate tra loro
3. la governance, ovvero l'individuazione di chi svolge l'attività.

Il modello di business è un argomento molto dibattuto nella letteratura accademica, per via della sua vastità concettuale e delle sue innumerevoli funzioni.

Di seguito un cruscotto di definizioni di studiosi ed economisti:

*“Un modello di business delinea il contenuto, la struttura e la governance in grado di creare valore sfruttando le opportunità di nuovi business”*

*[Zott e Amit]*

*“Un modello di business è uno strumento concettuale che contiene un insieme di fattori e loro relazioni consente di esprimere la logica di una specifica impresa. È la descrizione del valore che l'impresa offre ad uno o più segmenti di clientela ma anche l'architettura dell'impresa, la sua rete di partners per la creazione e distribuzione di valore e capitale relazionale, per generare flussi di ricavi sostenibili e redditizi.*

*[Osterwalder et al.]*

*“Il Business Model è la logica centrale dell’organizzazione per la creazione di valore”*

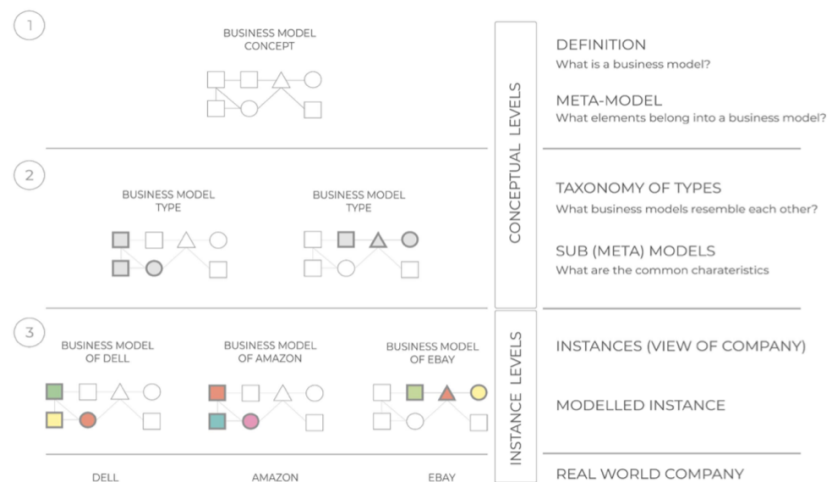
*[Linder e Cantrell]*

Tutte le definizioni che, nel corso degli anni, si sono succedute riguardo al concetto di Business Model risultano essere articolate su 3 livelli [Morris et al.]:

1. Economico → in questo caso il BM viene definito e costruito sugli aspetti riguardanti la generazione del profitto, ponendo il focus su variabili come la struttura dei costi, pricing, i margini, il volume dell’attività.
2. Operativo → a questo livello il modello di business descrive l’assetto dell’architettura organizzativa, dove, le variabili chiave sono le scelte produttive e la struttura dei processi interni dell’impresa.
3. Strategico → il BM si focalizza sul comportamento competitivo dell’impresa, analizzando le modalità di relazionarsi e interagire con altri attori e concorrenti.

Le variegate e numerose illustrazioni, riguardanti la nozione di modello di business, possono inoltre essere classificate in 3 categorie gerarchiche e connesse:

1. Metamodello → il BM viene rappresentato attraverso un concetto generale ed astratto in grado di descrivere i modelli di business adottati dalle imprese.
2. Tassonomia dei tipi → ci troviamo anche qui ancora dentro ad un livello concettuale, dove vengono definite varie tipologie astratte di modello di business in grado di definire i modelli di business con caratteristiche comuni.
3. Casi reali → concettualizzazione dei modelli di business di specifici casi reali.



“Questo schema rappresenta la gerarchizzazione del Business Model, dalla definizione fino all’applicazione dei casi reali”

Se si pensa all'impresa come un sistema, aperto e dinamico, di attività interdipendenti, si può ricondurre il concetto di modello di business ad alcuni dei filoni di teoria dell'impresa più rilevanti che pongono al centro dell'analisi la creazione di valore:

| <b>VALUE SYSTEM</b>   | <b>STRATEGIC NETWORK</b>   | <b>RESOURCE - BASED VIEW</b>  | <b>TRANSACTION COST</b>  |
|---|--|---|--|
| Analisi dell'impresa in termini di valore, dove la value creation dipende anche dalle strategie di differenziazione lungo tutta la catena interna e dal loro mantenimento e sviluppo nel tempo. | Focus sulla struttura delle relazioni intra rete, con l'obiettivo di ridurre il time to market, di ridurre le asimmetrie informative e migliorare la conoscenza tramite la condivisione del rischio e dell'informazione. | Approccio che si sviluppa negli anni 90, dove gli studiosi si focalizzano sui processi interni, cercando di comprendere come l'organizzazione possa creare vantaggio competitivo attraverso lo sfruttamento delle proprie risorse tangibili ed intangibili. | Ricerca della forma di governance, e della modalità più efficace per effettuare la transazione. Riduzione di incertezza, complessità e asimmetrie per generare valore. |

Già da queste prime informazioni risulta chiaro quanto il concetto di Business Model sia ampio e vasto e quindi difficile da definire e racchiudere in poche righe, sicuramente è uno strumento che permette di visualizzare la strategia adottata dall'impresa per la creazione, distribuzione

ed appropriazione del valore e quindi uno strumento di supporto al management nelle decisioni aziendali più importanti.

## **1.2 Dimensioni chiave ed elementi caratteristici**

La struttura e la composizione di un Business Model è basata su dimensioni ed elementi che lo compongono e dalle modalità e meccanismi che legano e mettono in relazione tali dimensioni.

Sono molteplici i lavori che hanno apportato un contributo significativo sulle componenti riguardanti la struttura di un modello di business, ma prima di arrivare a trattare tale argomento è giusto fare una precisazione.

Tutti i Business Model per poter essere considerati tali devono essere basati su 3 principi sostanziali e quindi orientati alla:

1. Creazione del valore
2. Appropriazione del valore
3. Offerta del valore.

In generale la composizione di un Business Model è costruita su 5 principali dimensioni [Cortimiglia et al., 2016]:

- Value proposition → ovvero, la proposta di valore dell'impresa in termini di prodotti e/o servizi nei confronti del mercato, dove sono comprese anche le attività di segmentazione e selezione dei clienti; l'impresa dovrà rispondere alle domande “che cosa offro al mercato?” “a quali consumatori/utilizzatori mi rivolgo?”
- Value creation → ovvero, la creazione di valore; tale dimensione riguarda le risorse, le attività e le capacità coinvolte nei processi di creazione di valore che determinano come il valore viene effettivamente creato; inoltre bisogna aggiungere che la creazione di valore non deve limitarsi all'interno dei confini dell'impresa ma dovrà essere intesa in una logica di co-creazione tra i vari attori (fornitori, partners, clienti, distributori).<sup>2\*</sup>
- Value delivery → ovvero, la distribuzione del valore generato; l'impresa deve quindi individuare le modalità ed i canali distributivi più efficienti e flessibili per raggiungere clienti e partners.
- Value networking → ovvero, i legami dell'impresa al di fuori dei confini aziendali; si fa riferimento alle relazioni con i vari

---

<sup>2</sup> “*BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità*”, Gian Luca Gregori, Andrea Perna.



stakeholders e come queste vengono gestite e sviluppate nel corso del tempo.

- Value appropriation → ovvero, l'appropriazione del valore. Tale componente descrive le modalità utilizzate dall'impresa per generare profitti, comprende quindi elementi relativi alla struttura dei costi e aspetti che rendono il Business Model finanziariamente sostenibile.

Questo appena descritto rappresenta un esempio semplificato di struttura di modello di business che permette all'impresa di visualizzare in maniera sintetica ma, allo stesso tempo esaustiva l'andamento della strategia aziendale precedentemente formulata ed implementata e di individuare eventuali migliorie o criticità.

Un'altra classificazione delle dimensioni che compongono un Business Model è stata proposta da Al Debei e Avison nel 2010. Tale configurazione, a differenza della precedente, è costruita su 4 differenti dimensioni, diverse ma allo stesso tempo simili:

1. Value proposition → la proposta di valore dell'impresa; oltre al prodotto e/o servizi che l'azienda offre nel proprio mercato di riferimento, viene preso in considerazione all'interno di questa categoria anche il

portafoglio clienti e le modalità con cui l'impresa si relaziona con quest'ultimi.

2. Value finance → modalità di generazione del fatturato, simile alla dimensione "value appropriation", vengono presi in considerazione aspetti come le politiche di pricing adottate dall'impresa e la definizione dei prezzi. Un'azienda sotto quest'ottica deve essere in grado di distinguere e capire quali sono i clienti che contribuiscono maggiormente alla redditività aziendale e intraprendere misure ed iniziative per mantenere tali clienti strategici, ma allo stesso tempo deve individuare quei clienti che risultano scarsamente redditizi e di conseguenza avviare azioni per diminuire i costi di gestione della relazione o aumentarne i ricavi.
3. Value network → relazioni commerciali dell'impresa, viene definito il suo business network dove vengono analizzati i rapporti di fornitura, i canali di vendita e distributivi utilizzati, le partnership stipulate.
4. Value architecture → organizzazione interna e assets tecnologici e professionali (tangibili e intangibili); rientra in questa dimensione anche l'importanza del capitale umano (skill e competenze) all'interno

dell'impresa e della sua capacità di essere un fattore critico per l'ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

### **1.3 Business Model e strategia aziendale**

Due concetti strettamente collegati e simili tra loro, ma nonostante questo il Business Model non coincide con la strategia aziendale.

L'idea di modello di business attinge, però, agli impianti teorici della strategia aziendale, poiché come è stato già visto nel primo paragrafo, il modello di business trova fondamento nella *resource based view* e nello *strategic network*.

Possono distinguersi due principali fattori di distinzione:<sup>3</sup>

1. Un primo fattore riguarda l'elemento concorrenza; la strategia aziendale riflette le modalità con cui l'azienda compete nel proprio mercato di riferimento, mentre nel caso del modello di business esso descrive il modo in cui le diverse parti del business aziendale si integrano tra loro [Magretta, 2002], ponendo il focus su elementi come la co-creazione di valore e le partnership.

---

<sup>3</sup> "BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità", Gian Luca Gregori, Andrea Perna.

2. Il secondo fattore di distinzione lo ritroviamo nel fatto in cui, il modello di business si focalizza sulla proposta di valore e sul ruolo del cliente, due dimensioni che invece non vengono considerate nel contesto della strategia aziendale.

Dunque, all'interno di questo paragone, si può considerare la strategia come un qualcosa che fornisce informazioni sul perché l'impresa si differenzia all'interno del proprio contesto competitivo, mentre il business model definisce come l'impresa funziona a livello operativo come sistema di attività [Osterwalder et al., 2005].

Il modello di business rappresenta uno strumento che permette il collegamento tra strategia aziendale, processi organizzativi e tecnologici dell'impresa, anche se questi elementi risultano essere fortemente influenzati da pressioni esterne come il cambiamento del contesto sociale e dell'ambiente di riferimento, innovazioni tecnologiche ed esigenze dei clienti.

## **1.4 Business Model tra innovazione e cambiamento tecnologico**

Al giorno d'oggi le imprese si ritrovano sempre di più ad operare e confrontarsi con mercati e contesti iper-dinamici e competitivi che richiedono molto spesso una ridefinizione del modo di lavorare dell'impresa, ovvero del suo modello di business.

I risultati ottenuti in passato da un'impresa rischiano di essere spazzati via in pochissimo tempo se, quella stessa impresa non risulta più in grado di adattarsi ai cambiamenti dirompenti che si verificano all'interno dei contesti competitivi.

L'efficacia di un Business Model non si limita alla capacità di tradurre operativamente la strategia aziendale, ma, se viene ridefinito in maniera continua e, soprattutto innovativa contribuisce in maniera importante al raggiungimento di un solido vantaggio competitivo.

Tale innovazione, secondo alcuni studiosi prende forma a livello di singola impresa, mentre altri ripongono il proprio focus sull'importanza dell'innovazione dell'intero settore; questo ci permette di capire come la

letteratura risulti molto spesso divergente e poco allineata sotto questo punto di vista.

Foss e Saebi nel 2017 hanno individuato 4 categorie di Business Model

Innovation:

1. BMI evolutiva → avviene un cambiamento di singole componenti del modello di business, nuove per le imprese.
2. BMI focalizzata → cambiamento di singole componenti nuove per l'intero settore.
3. BMI adattiva → cambiamenti sull'intero Business Model nuovi per le imprese.
4. BMI complessa → cambiamenti nuovi sia per le imprese che per l'intero settore.

La *Business Model Innovation* può essere scomposta in due concetti:

- Business Model design (BMD)
- Business Model reconfiguration (BMR)

La BMR fa riferimento ad una evoluzione innovativa dei BM già esistenti, quindi un avanzamento del modo di operare e relazionarsi già consolidato all'interno della cultura aziendale.

Come già è stato accennato sopra, alcuni studiosi ritengono che l'innovazione avvenga all'interno dell'impresa altri invece sostengono che sia necessario un cambiamento strutturale a livello di settore.

Possono, quindi, essere identificati sia fattori interni sia esterni al contesto d'impresa che inducono alla Business Model Reconfiguration:

Fattori interni:

1. **Riconoscimento delle opportunità** → quando l'impresa riconosce un'opportunità si innesca direttamente l'intenzione di modificare la struttura del valore, con effetti indiretti sull'intera struttura del modello di business.
2. **Percezione delle minacce** → bisogna distinguere minacce critiche da minacce non critiche; nel caso di una minaccia critica questa causa e, allo stesso tempo favorisce una modifica del modello di business, mentre se si tratta di una minaccia non critica questa non sembra portare sostanziali modifiche nel Business Model.
3. **Deficit della prestazione** → una scarsa performance offerta dai prodotti/servizi presenti nel mercato porta inevitabilmente ad una rivisitazione del BM.

Fattori esterni:

1. **Crisi di mercato** → può portare il management a ragionare sull'attuale composizione del modello di business e magari individuare qualche miglioria degli elementi caratterizzanti. [Sosna et al].
2. **Introduzione di BM dirompenti** → quando nuove imprese entrano in un settore possono farlo attraverso BM innovativi e differenti, ciò rappresenta un input per le imprese già esistenti per adattare il proprio modello di business.
3. **Sviluppo delle tecnologie** → permette alle imprese la sperimentazione di nuove forme di creazione e appropriazione de valore [Cozzolino et al].

4. **Pressione competitiva** → la forte competitività e instabilità dei contesti economici portano le imprese a rimodulare e riconfigurare in maniera innovativa il loro modo di relazionarsi al mercato.

Il modello di business deve essere necessariamente ristrutturato e riconfigurato da quelle imprese che vogliono cogliere in via anticipata tutti quei segnali di cambiamento provenienti dall'esterno o che addirittura vogliono essere pioniere di tali evoluzioni. Però, la rimodulazione del proprio Business Model risulta concretamente possibile solo in quelle aziende che possiedono una struttura organizzativa agile e flessibile in grado di adattarsi a differenti contesti competitivi; si pensi alle imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, che decidono di iniziare a vendere i propri prodotti in contesti internazionali, che presentano caratteristiche completamente differenti rispetto ai mercati in locali in termini di esigenze, gusti e percezione dei prodotti.<sup>4</sup>

La crescente complessità tecnologica che investe in maniera travolgente la quotidianità e gli ambienti di riferimento delle imprese ha portato gli studiosi a riflettere sulla relazione esistente tra modello di business e tecnologia.

---

<sup>4</sup> “*Le strategie delle imprese italiane di media dimensione*”, Maria Rosaria Marcone.



Zott nel 2011 ha affermato che esiste una forte interdipendenza tra questi due elementi, infatti ritiene che l'utilizzo di tecnologie possano influenzare positivamente l'evoluzione del modello di business. Queste vengono utilizzate dalle imprese come fonte per la ricerca di un vantaggio competitivo duraturo. Al tempo stesso però, il modello di business risulta un elemento necessario per permettere alle tecnologie di esprimere tutto il loro potenziale dal punto di vista economico.

Innovazione e cambiamento tecnologico all'interno di un contesto di impresa fanno parte di un processo complesso e di profonda trasformazione che ha modificato in modo significativo le relazioni tra imprese e clienti. Si sta parlando della digital transformation.

La trasformazione digitale ha impattato fortemente sull'intera catena del valore modificando i vari processi aziendali.

Il suo vero obiettivo però è quello di migliorare la competitività aziendale e soprattutto di individuare nuove modalità per generare e catturare il valore, creando così dei modelli di business completamente nuovi con l'obiettivo principale di migliorare l'esperienza del cliente.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> *"BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità"*, Gian Luca Gregori, Andrea Perna.

Proprio per questo motivo la digital transformation è in grado di impattare, in maniera sia radicale che incrementale, sull'evoluzione della Business Model Innovation.

I cambiamenti del modello di Business correlati alle tecnologie e alla trasformazione digitale possono essere classificati in 3 categorie [Li, Massa and Tucci]:

1. Automation → utilizzo delle tecnologie per migliorare e supportare processi e attività già esistenti
2. Extension → utilizzo delle tecnologie con lo scopo di creare nuove modalità di fare business, che non sono sostitutive delle preesistenti ma complementari
3. Transformation → a differenza dell'estensione, in questo caso l'identificazione di nuovi modi di fare business va a sostituire quelli già esistenti.

I benefici derivanti dalla digital transformation non sono quasi mai rapidi e immediati, poiché l'utilizzo di una nuova tecnologia all'interno di un'impresa richiede alla stessa una forte propensione al cambiamento sia in termini di processo, sia in termini di mentalità, poiché si rende necessaria

una modifica delle metodologie, delle tecniche e della cultura aziendale e quindi diventa imprescindibile la creazione di una cultura aperta al cambiamento e all'innovazione.

In questo periodo storico, che molti studiosi definiscono “era digitale”, per le imprese risulta molto più facile ed accessibile riuscire ad ottenere informazioni riguardanti soprattutto l'ambiente esterno e i propri competitor, ma la vera difficoltà per le imprese è quella di riuscire ad elaborare e gestire tali informazioni in maniera efficiente e concreta per renderle un vero e proprio supporto nelle decisioni strategiche che il management è tenuto a prendere. È importante quindi che l'impresa riesca ad operare in un'ottica data driven, dove i dati e le informazioni raccolte rappresentano il fulcro per la formulazione di strategie e/o reingegnerizzazione dei prodotti. Per riuscire in ciò l'impresa necessita di introdurre skill e competenze innovative per gestire i processi produttivi e permettere alla stessa l'identificazione delle opportunità emergenti e riuscire a raggiungere una determinata flessibilità strategica.

Tutti questi cambiamenti, radicali o meno, che l'impresa è tenuta a compiere ci fanno capire come l'introduzione di una tecnologia all'interno dei processi produttivi e/o organizzativi vanno ad incidere nella struttura del

modello di business dell'impresa, principalmente su quelli che sono i principi cardine di un Business Model.

L'introduzione di una tecnologia innovativa permette uno scambio più rapido, efficiente e trasparente dei dati lungo tutta la value chain a favore della creazione di valore ma anche l'innovazione del mix di prodotti e servizi che vanno a migliorare il livello di offerta del valore, mentre l'utilizzo di piattaforme online aiuta a mantenere e sviluppare le relazioni con i clienti migliorando così le modalità di appropriazione del valore.

## **CAPITOLO 2**

### **IL BUSINESS MODEL CANVAS**

#### **2.1 Aspetti generali ed introduttivi**

Molti studiosi hanno affrontato il tema del Business Model col tentativo di individuare quelli che sono gli elementi e le dimensioni principali che lo costituiscono e provare a racchiuderli all'interno di un unico framework.

Come già visto nel precedente capitolo, tali dimensioni ruotano tutte intorno al valore generato dall'impresa nei confronti dei propri clienti, all'appropriazione e alle modalità di distribuzione di tale valore.

Tra i molteplici archetipi che si sono susseguiti nel tempo, nel 2010 Osterwalder e Pigneur hanno proposto una modalità di Business Model che ha riscosso particolare successo. Viene definito Business Model Canvas (BMC).

La struttura di questa tipologia di modello è basata su nove blocchi e il nome "Canvas" deriva dell'inglese, vuol dire tela, proprio per la sua somiglianza alla tela di un pittore. Infatti, come affermano Osterwalder e

Pigneur, si tratta di uno strumento che esplicita tutto il suo potenziale quando è stampato su una superficie ampia in modo tale che si riescano a visualizzare gli elementi costituenti e come essi si relazionano tra loro permettendo così al management dell'impresa di discutere delle dimensioni che costituiscono la struttura del Canvas.<sup>6</sup>

Si tratta dunque di una tipologia di modello di business che oltre a visualizzare e rappresentare la strategia aziendale in maniera sintetica e allo stesso tempo esaustiva, favorisce il dibattito e stimola la creatività dei soggetti partecipanti.

Sono molti i consulenti aziendali e i manager che negli anni hanno utilizzato il Business Model Canvas per lo sviluppo dei propri progetti in molteplici settori e contesti competitivi differenti. Ad esempio, Erwin Blom dichiara di aver utilizzato il Canvas per avere una visuale ed una verifica realistica della sua nuova start-up digitale Mupps, mentre Martin Fanghanel ha applicato il Canvas in un'azienda con lo scopo di aiutare a migliorare il coordinamento dello staff principale dell'impresa al fine di determinare obiettivi condivisi e priorità strategiche. Tale strumento è stato utilizzato

---

<sup>6</sup> *“Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti”*, Stefano Marasca, Cristiana Cattaneo.

anche nei settori no-profit, nonostante si associ quasi sempre il modello di business ad aziende con scopi di lucro, infatti Kevin Donaldson afferma di aver sfruttato le potenzialità del Business Model Canvas anche in campo no-profit per progettare ed allineare i membri del gruppo dirigente durante il processo di creazione di nuovi programmi.

Una tipologia di modello che presenta una struttura piuttosto versatile e schematica in grado di adattarsi ai bisogni e alle esigenze delle imprese nell'esplicitazione della strategia aziendale.

## **2.2 I nove elementi strutturali del Business Model Canvas**

Come già accennato in precedenza Il BMC è costruito su nove blocchi che ruotano attorno all'offerta dall'impresa, i clienti, l'infrastruttura e la sostenibilità finanziaria.

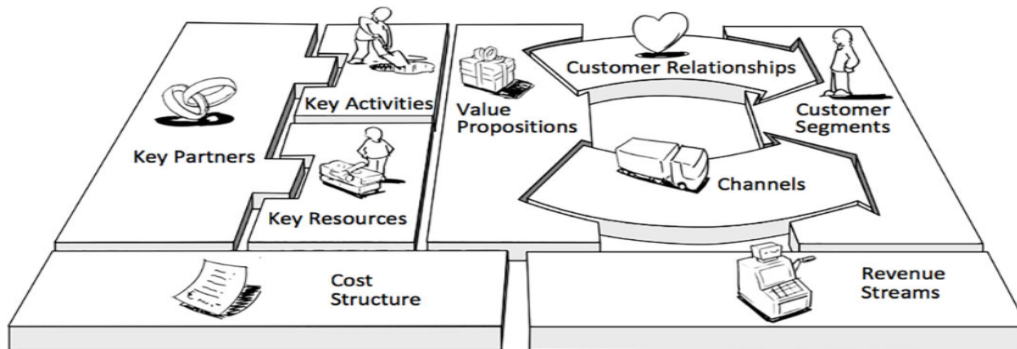


Figura 2.1

Nella figura 2.1 sono rappresentate le nove dimensioni che definiscono la struttura del Business Model Canvas che verranno analizzate nel dettaglio. Questi blocchi seguono una precisa sequenza e all'interno di ciascuno di essi vengono prese delle decisioni e vengono effettuate azioni che conferiscono una logica coerente al Business Model.

1. Segmenti di clientela → questo blocco rappresenta i clienti obiettivo dell'impresa, ovvero coloro che l'azienda desidera raggiungere e servire. Per segmento di mercato si fa riferimento ad un sotto insieme di attori che presentano comportamenti d'acquisto e consumo omogenei verso un prodotto/servizio. Molto spesso un'impresa individua più segmenti di clientela che possono presentare dimensioni differenti tra



loro, e, in questo caso l'azienda deve avere la capacità e la flessibilità di decidere a quali o quale segmento vorrà rivolgersi.

Il processo di segmentazione che porta all'individuazione dei segmenti obiettivo può essere scomposto in differenti fasi sequenziali tra loro.

La prima fase riguarda l'identificazione del macrosettore di riferimento in base alle caratteristiche specifiche dell'impresa. Successivamente si dovrebbero creare delle combinazioni tra prodotto e mercato cercando di valorizzare i fattori critici di successo della stessa. Nella terza fase si procede alla valutazione dell'attrattività dei segmenti di clientela utilizzando differenti variabili. Infine, dovrebbero essere analizzati quei clienti all'interno del segmento che potrebbero essere fin da subito interessati all'offerta dell'impresa<sup>7</sup>.\*

Osterwalder individua differenti tipologie di segmenti di clientela con la quale l'impresa può decidere di interfacciarsi:<sup>8</sup>

- Mercato di massa → l'aspetto principale che caratterizza i mercati di massa è la non distinzione dei vari segmenti di clientela identificati; l'impresa decide di relazionarsi allo stesso modo con tutti i clienti

---

<sup>7</sup> "BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità", Gian Luca Gregori, Andrea Perna.

<sup>8</sup> "Business Model Generation", Alexander Osterwalder, Yves Pigneur.

senza adottare tecniche di marketing differenziato mettendo in evidenza le similitudini tra i vari attori anzichè le differenze.

- Mercato di nicchia → segmento di mercato di piccole dimensioni dove i clienti che ne fanno parte risultano essere piuttosto redditizi e molto specializzati; l'impresa che decide di rivolgersi ad una nicchia di mercato lo fa con l'obiettivo di raggiungere una posizione di leadership e tramite azioni di marketing concentrato; molto spesso le imprese di piccole dimensioni decidono di operare in segmenti di nicchia per riuscire a valorizzare al meglio le scarse risorse a disposizione.
- Mercato segmentato → quando l'impresa si rivolge ad un mercato segmentato vuol dire che si relaziona con due o più segmenti di clientela che presentano esigenze e problematiche leggermente differenti tra loro; in questo caso l'impresa potrà utilizzare delle tecniche di marketing differenziato in modo tale da riuscire a raggiungere i clienti nella maniera più efficiente ed efficace possibile.
- Mercati diversificati → si fa riferimento a segmenti di clientela che presentano caratteristiche ed esigenze molto distanti tra loro; a

differenza dei mercati di massa in questo caso l'impresa, che decide di rivolgersi a contesti diversificati, pone la propria attenzione sulle differenze tra i due segmenti piuttosto che sulle similitudini; un'azienda che opera in tali mercati potrà utilizzare delle tecniche di marketing differenziato, ma tali azioni potrebbero richiedere dei costi più elevati rispetto ad un approccio indifferenziato o segmentato, dove le differenze risultano essere meno ovvie e significative.

- *Mercati multi-sided* → situazione in cui l'impresa serve due o più segmenti interdipendenti; in questo caso il modello di business, affinché funzioni, necessita di entrambi i segmenti; si tratta di una tipologia di segmento particolare e differenti dalle precedenti, un esempio può essere un'azienda di carte di credito, che necessita di una solida e numerosa base di proprietari ma allo stesso tempo anche di commercianti che accettano i pagamenti tramite tale carta di credito.

2. Proposta di valore → questo elemento riguarda i prodotti e/o servizi che l'impresa offre nel proprio mercato di riferimento con lo scopo di

risolvere i problemi dei clienti e soddisfare le loro esigenze. Osterwalder definisce la value proposition come un insieme di elementi e benefici che un'azienda offre ai propri clienti. Questo mix di elementi può essere scomposto sia in termini qualitativi facendo riferimento alla customer experience o al design, ma anche in termini quantitativi come, ad esempio, prezzo o velocità del servizio.

Gli elementi che delineano la proposta di valore di un'impresa sono numerosi e differenti tra loro:

- Novità → il prodotto o servizio che l'impresa offre ai propri clienti soddisfa una esigenza completamente nuova, una necessità che prima non sentivano di avere. Molto spesso tali beni o servizi sono legati alla tecnologia, ma non sempre è così.
- Performance → un prodotto o un servizio che viene migliorato rappresenta un'ottima modalità per incrementare e migliorare la proposta di valore dell'impresa nei confronti degli utilizzatori.
- Design → si tratta di un prodotto che presenta dei tratti distintivi a livello estetico rispetto ad altri e può incidere nella scelta del bene da parte dei clienti; difficile da misurare e valutare, si parla di design dei prodotti soprattutto nell'industria della moda.

- Personalizzazione → l'impresa produce dei beni su misura in base alle singole richieste dei clienti; si tratta di prodotti customizzati che permettono all'impresa di differenziarsi dai propri competitor e ottenere un fonte di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.
- Accessibilità → questo elemento è legato alla variabile prezzo e viene molto utilizzato da quelle imprese che vogliono rendere più accessibile determinati prodotti a segmenti di clientela che prima risultavano esclusi. Una politica di prezzi accessibile viene adottata anche da quelle imprese entrano in un nuovo mercato o segmento e hanno come obiettivo principale quello di far conoscere la propria proposta di valore.
- Marchio → il cliente può trovare piacere nell'acquistare e utilizzare un determinato prodotto che sembra trasmettere un'identità o uno status.
- Usabilità → un'impresa che riesce a rendere un prodotto complesso da utilizzare, in una cosa conveniente e comoda da usare, riesce a creare un valore importante. È un elemento caratteristico del settore della tecnologia e un esempio è rappresentato dalla Apple con il lancio in passato di iPod e iTunes, che hanno reso il download di

musica digitale molto più conveniente rispetto alle metodologie passate.

- Riduzione dei costi → un'impresa tramite i propri prodotti può essere in grado di determinare una riduzione dei costi di produzione e di gestione dei propri clienti; si tratta di un elemento che caratterizza fortemente il contesto B2B dove le imprese ricoprono sia il ruolo di venditori che di acquirenti.
- Riduzione dei rischi → un rischio minore nell'utilizzo o acquisto di prodotto è un fattore che molti clienti prendono in considerazione; ad esempio, per una persona che deve acquistare una macchina, avere una garanzia estesa di più anni permette all'acquirente di ridurre il rischio di dovere sostenere costi per eventuali riparazioni.

3. Canali → in questo blocco vengono analizzate quelle che sono le modalità a disposizione dell'impresa per quanto riguarda la comunicazione, la distribuzione e la vendita della propria proposta di valore al mercato di riferimento, quindi attraverso quali canali l'impresa decide di servire i segmenti di clientela individuati precedentemente. I canali rappresentano dei veri e propri punti di contatto che vanno ad

impattare sulla customer experience. Permettono di far crescere la consapevolezza nei clienti riguardo ai prodotti e ai servizi offerti da un'azienda e quindi aiutare la clientela a valutare la proposta di valore. Un'organizzazione ha a sua disposizione varie tipologie di canali per raggiungere i propri clienti:

- Proprietario diretto → possono essere il sito web dell'impresa, la forza vendita interna, il canale e-commerce; garantiscono margini maggiori poiché non è prevista la presenza di intermediari e anche un controllo più appropriato dell'andamento dei prodotti sul mercato e delle relazioni con i clienti, ma al tempo stesso possono risultare più onerosi in termini di attivazione e funzionamento.
- Proprietario indiretto → situazione in cui l'impresa desidera espandersi e decide di far conoscere il proprio prodotto tramite la gestione o l'acquisizione di punti di vendita.
- Partner indiretto → avvalendosi di tale modalità l'impresa decide di far leva sulle capacità relazionali e sull'esperienza dei propri partner per espandere il proprio raggio d'azione, ma dovrà essere consapevole che tale strumento non permetterà di raggiungere elevati margini di profitto.

La scelta del canale distributivo migliore è un aspetto estremamente soggettivo legato alla tipologia di prodotto e/o servizio e agli obiettivi dell'impresa, nonostante questo Osterwalder ritiene che le imprese, che riescono ad individuare il giusto mix e compromesso tra le varie tipologie di canali, riescono a creare un'esperienza soddisfacente per il cliente, a massimizzare le proprie entrate e ottenere una stabilità economico-finanziaria duratura nel tempo.

4. Relazioni con i clienti → saper avviare, sviluppare, mantenere e gestire le relazioni con i propri clienti è un aspetto cruciale e vitale per le aziende soprattutto in un contesto competitivo ed instabile come quello attuale dove per i clienti è molto più facile ottenere informazioni sulle opportunità e offerte a loro disposizione.

La fidelizzazione dei clienti, soprattutto quelli più redditizi, permette ad un'impresa di aumentare in maniera sostanziale i propri flussi di ricavi.

Un'azienda dovrebbe definire con chiarezza il tipo di relazione che vuole stabilire e sviluppare con ciascun segmento della clientela.



Non tutti i clienti sono uguali, infatti un'impresa che analizza in maniera approfondita il proprio portafoglio clienti, potrà accorgersi come alcuni di essi contribuiscono in maniera più sostanziale alla redditività aziendale rispetto ad altri, e sarà necessario che l'azienda cerchi di sviluppare una relazione duratura negli anni con questa tipologia di clientela poiché conferisce una stabilità importante al portafoglio clienti migliorando il profilo di rischio aziendale.

Relazionarsi con i propri clienti può assumere forme e metodologie differenti tra loro ma che possono comunque coesistere all'interno dello stesso segmento di clientela:

- Assistenza personale → basata principalmente sull'interazione umana, dove il cliente può richiedere aiuto ad un addetto dell'azienda durante il processo di vendita o dopo che è stata conclusa.
- Assistenza personale dedicata → simile alla tipologia precedente ma più specifica; infatti, tale modalità richiede che ad ogni cliente sia dedicato uno specifico addetto, viene molto utilizzata nei servizi di private banking o comunque da imprese che vogliono sviluppare una

relazione stretta e profonda con un particolare cliente in un'ottica di lungo periodo.

- Self-service/servizi automatici → attraverso queste modalità l'impresa e il cliente non hanno alcuna relazione diretta, ma tramite l'automatizzazione e la digitalizzazione l'impresa è in grado di fornire ai propri clienti le indicazioni necessarie affinché riescano a soddisfare le loro esigenze o risolvere una criticità.
- Community → la creazione di una comunità virtuale o online permette alle imprese di capire in maniera migliore e più diretta la direzione che sta assumendo le tendenze e le necessità dei propri consumatori. Questa modalità, infatti, favorisce lo scambio di informazioni, conoscenze e la risoluzione reciproca di problematiche aumentando il coinvolgimento dei clienti nella realtà aziendale.
- Co-creazione → differente rispetto alle tradizionali modalità, attraverso la co-creazione di valore l'impresa ha la possibilità di sviluppare nuova conoscenza. In questo caso possedere un portafoglio clienti eterogeneo rappresenta una fonte dinamica e preziosa per aumentare il know-how dell'impresa.<sup>9</sup> Tramite la co-

---

<sup>9</sup> "Le strategie delle imprese italiane di media dimensione", Maria Rosaria Marcone.

creazione l'azienda rende il cliente partecipe nei processi produttivi ed organizzativi per la creazione della proposta di valore o per lo sviluppo di prodotti innovativi che vadano a soddisfare esigenze nuove.

5. Flussi di ricavi → all'interno di questo blocco della struttura del Canvas l'impresa si deve chiedere per quale valore (prodotto e/o servizio) i propri clienti sono veramente disposti a pagare e attraverso quali modalità preferiscono pagare.

Vengono dunque descritti i flussi di ricavi che l'azienda ottiene tramite la vendita dei propri prodotti o servizi nei segmenti di mercato in cui opera.

Una variabile che incide fortemente in questo punto della struttura è il prezzo e come esso viene definito, quindi le politiche di prezzo attuate dall'impresa. Osterwalder e Pigneur individuano due differenti meccanismi di definizione dei prezzi; una prima modalità prevede un listino prezzi fisso, dove il prezzo di un prodotto è basato su variabili statiche come ad esempio le caratteristiche del prodotto, il volume di acquisto o il potere di acquisto dei clienti all'interno del segmento di

riferimento, mentre invece l'altro meccanismo prevede una definizione dei prezzi dinamica dove quest'ultimi variano in base alle condizioni di mercato, infatti può capitare che un prezzo possa essere negoziato durante una trattativa o che viene sviluppato tramite un meccanismo ad aste dove non è altro che il risultato di offerte competitive.

Un'impresa può generare ed ottenere flussi di ricavi in svariati modi:

- Vendita di beni → la modalità più diffusa tra le imprese per la generazione di ricavi.
- Quote di iscrizione → pagamento che avviene per l'utilizzo o accesso continuo di un determinato bene o servizio. Un classico esempio è il pagamento dell'abbonamento Netflix per la visione di film, o l'abbonamento Spotify per l'ascolto e il download di musica digitale.
- Canone d'uso → più un servizio viene utilizzato, più un cliente paga. Un hotel si fa pagare in base al numero di giorni di pernottamento.
- Prestito/noleggio/leasing → è previsto il pagamento di un corrispettivo stipulato precedentemente tra le due parti per la concessione ad utilizzare un determinato bene per un periodo di

tempo più o meno lungo. L'esempio più classico è l'affitto di una casa o un locale.

- Licenze → situazione in cui un'impresa titolare di un brevetto rilascia la possibilità ad un'altra organizzazione di utilizzare una tecnologia da loro brevettata in cambio di un pagamento dei diritti di licenza. Questa situazione avviene soprattutto nei settori della tecnologia e nell'industria dei media.
- Commissioni di intermediazione → questa tipologia di pagamento fa riferimento soprattutto ai fornitori di carte di credito, intermediari finanziari, agenti immobiliari, quindi ne avranno diritto coloro che fanno da tramite tra un soggetto ed un altro per chiudere un'operazione o un contratto.

6. Risorse chiave → ogni impresa per poter creare e offrire la propria proposta di valore necessita di risorse strategiche. È importante dunque capire quali risorse sono necessarie per la produzione di un determinato prodotto o l'erogazione di un servizio. Molte volte le imprese devono fronteggiare situazioni in cui le risorse a propria disposizione risultano essere piuttosto limitate e quindi dovranno essere in grado di operare in

un'ottica di *lean management*, quindi di gestione snella dove l'impresa dovrà focalizzarsi sulla riduzione degli sprechi per riuscire a produrre di più con meno risorse a disposizione.

A seconda del modello di business e della proposta di valore dell'impresa occorrono risorse chiave differenti.

Possono essere classificate in risorse fisiche, intellettuali, finanziarie ed

Le risorse fisiche fanno ovviamente riferimento ai beni strumentali, macchinari, impianti di produzione, punti vendita dell'impresa, cioè

all'infrastruttura dell'impresa. Le risorse intellettuali invece

rappresentano la conoscenza che si è strutturata all'interno dell'impresa

e sono un punto fermo e solido di molti Business Model; alcuni esempi

sono i marchi, i brevetti, copyright ma anche partnership. Le risorse

umane fanno riferimento agli individui che lavorano in

un'organizzazione e mettono a disposizione dell'impresa le proprie

competenze e capacità, sono di fondamentale importanza in svariate

industrie soprattutto in quelle dove è richiesta una forte creatività e

specializzazione. Infine, troviamo le risorse finanziarie che possono

essere fonti interne o fonti esterne come, ad esempio, l'apertura di una

linea di credito, la richiesta di un prestito bancario o l'emissione di titoli obbligazionari.

7. Attività chiave → in questo blocco sono rappresentate le attività strategiche svolte dall'impresa per il funzionamento del suo modello di business e il raggiungimento dei suoi obiettivi. Sono fortemente integrate con le risorse chiave per quanto riguarda la creazione e l'offerta della proposta di valore dell'impresa al segmento di clientela di riferimento, poiché se consideraste singolarmente non sarebbero sufficienti per la creazione di un vantaggio competitivo duraturo e stabile nel tempo. Le attività strategiche possono essere produttive, di problem solving o di sviluppo di piattaforme e reti:

- Produzione → tipiche del settore manifatturiero, queste attività riguardano la progettazione, la creazione e la distribuzione di prodotti.
- Problem solving → imprese che hanno come scopo la generazione di soluzioni innovative per risolvere i problemi dei propri clienti.
- Piattaforma/rete → le imprese che al centro del loro modello di business hanno come risorsa chiave una piattaforma web, l'attività

principale riguarda il mantenimento e lo sviluppo di tale piattaforma con lo scopo di migliorare il servizio offerto e la customer experience.

8. Partner chiave → si intende la rete di fornitori con le quali le imprese sviluppano una relazione stretta, e che in molti casi può sfociare in una co-creazione di valore. Un'impresa prima di procedere alla scelta di un determinato fornitore dovrà effettuare delle attente analisi per individuare quali risorse o attività il proprio partner potrà fornire.

Le partnership possono essere suddivise ed identificate in tre differenti tipologie:

- Alleanze strategiche fra non concorrenti → due o più organizzazioni possono decidere di allearsi strategicamente per ottenere dei benefici nei propri mercati di sbocco che risultano essere differenti.
- Competizione collaborativa → cooperazione strategica tra due imprese che decidono di dividersi la domanda e non farsi concorrenza.
- Joint venture → la creazione e lo sviluppo di accordi di joint venture risulta conveniente per quelle imprese, soprattutto di piccola e media



dimensione, che decidono di espandere il proprio raggio d'azione in nuovi mercati esteri, ma non conoscendo bene il nuovo mercato-Paese e le sue peculiarità decidono di affidarsi ad un partner che è già operante in quel mercato.

Possiamo individuare differenti motivazioni dietro alla scelta di un'impresa di sviluppare delle nuove partnership. La principale riguarda l'ottima allocazione delle risorse e attività con una conseguente riduzione dei costi e raggiungimento dell'ottimizzazione delle economie di scala. Inoltre, in un ambiente fortemente competitivo la stipulazione di partnership consente una riduzione del rischio e dell'incertezza e, tale situazione può avvenire anche tra due imprese che si ritrovano a competere all'interno dello stesso settore. L'ultima motivazione che si cela dietro ad una partnership riguarda l'acquisizione di particolari risorse, poiché molto spesso le imprese non possiedono tutte le risorse necessarie per il giusto funzionamento del modello di business, o di attività poiché queste richiedono a volte un alto grado di specializzazione e l'impresa non è in grado di gestire ed utilizzare la tecnologia sottostante.

9. Struttura dei costi → fino a questo punto della struttura del Canvas si è dato spazio e rilievo alla creazione, distribuzione e appropriazione del valore da parte dell'impresa, però è chiaro che per poter procedere allo svolgimento di queste attività un'impresa dovrà sostenere dei costi. È importante, dunque, ai fini di una corretta analisi riguardo l'esplicitazione della strategia aziendale, andare e definire la struttura dei costi.

Anche se risulta senza dubbio che debbano essere minimizzati in qualsiasi impresa, per certi modelli di business una bassa struttura dei costi è più importante rispetto ad altri; infatti, è possibile individuare configurazioni di Business Model basati sulla:

- Riduzione dei costi → in questo caso l'impresa punta a minimizzare i costi ovunque sia possibile cercando di ottenere e mantenere nel tempo una struttura dei costi leggera e flessibile; un esempio classico è rappresentato dalle compagnie aeree low cost come Ryanair.

- Creazione di valore → l'impresa si concentra sulla creazione di un valore maggiore per i clienti rispetto ai competitor, dando maggior risalto alla qualità del prodotto/servizio.

## **CAPITOLO 3**

### **IL DISTRETTO CALZATURIERO FERMANO- MACERATESE**

#### **3.1 Storia e radici del movimento distrettuale fermano-maceratese**

Un distretto industriale può essere definito come un insieme di imprese, fortemente interdipendenti tra loro, coinvolte anche in fasi diverse del processo produttivo. Può nascere secondo diversi criteri:

- Vicinanza culturale e sociale
- Vicinanza geografica e territoriale
- Interdipendenza tra imprenditori

Il distretto calzaturiero dell'entroterra marchigiano, anche conosciuto come distretto fermano-maceratese, rappresenta un caso emblematico ed oggetto di numerosi studi.

Può essere considerato come il risultato dei tre criteri citati precedentemente poiché al suo interno racchiude storia, territorio, cultura imprenditoriale e passione.

Per risalire alle prime origini della formazione del distretto fermano-maceratese non ci si può soffermare partendo semplicemente dalla situazione dal dopoguerra in poi, poiché sarebbe riduttivo e non spiegherebbe al meglio le radici storiche di un movimento così importante che tutt'oggi viene riconosciuto anche oltre i confini nazionali.

Le prime notizie che si hanno riguardo l'attività manifatturiera marchigiana risalgono tra il 1805 e il 1825 dove si afferma che una buona parte degli artigiani di Montegranaro si dedicassero alla produzione calzaturiera, in maniera più consistente alla produzione di pantofole. Come si afferma in una memoria scritta dal sindaco di Montegranaro già nella prima metà dell'Ottocento i fabbricanti di scarpe del territorio Fermano varcarono per la prima volta i confini nazionali, dirigendosi verso alcune importanti città

del Mediterraneo da Costantinopoli a Bucarest arrivando fino ad Alessandria in Egitto.<sup>10</sup>

Già fin dalla sua nascita, l'arte della calzatura marchigiana iniziava ad essere conosciuta ed apprezzata in giro per l'Europa ed oltre, tanto che la lavorazione delle pantofole si estese anche a comuni limitrofi a Montegranaro (Sant'Elpidio a mare, Monte Urano e Monte San Giusto) andando così a creare una prima specie di "nucleo originario" [Moroni, 2008]. È proprio da questo nucleo che si può affermare la nascita di una comunità di calzolai, che ruotava intorno a questi quattro principali paesi dell'entroterra marchigiano, la cui attività si concentrava principalmente all'interno dei centri urbani, dove venivano prese d'assalto le vie, e una volta saturo lo spazio urbano, la manifattura andava ad investire i borghi più vicini.

Si può quindi notare come la manifattura si stava sviluppando in maniera piuttosto rapida anche oltre i confini del nucleo originario e questa crescita dirimpante richiedeva un bisogno di manodopera sempre più elevato che ha portato alla creazione all'interno dei paesi pionieri, di società di mutuo soccorso, ovvero delle organizzazioni che intervenivano in aiuto di quei

---

<sup>10</sup> *"Alle origini dello sviluppo locale, le radici storiche della Terza Italia"*, Marco Moroni.

soci che non possedevano i mezzi necessari in caso di infortunio o malattia e al tempo stesso promuovevano l'istruzione elementare.

Come ogni fenomeno che si sviluppa nel tempo, anche la crescita del distretto fermano-maceratese incappa in un periodo di crisi che trova il suo apice durante l'età giolittiana ovvero tra la fine dell'Ottocento e i primi decenni del nuovo secolo. Infatti, nel 1908 il mercato interno della calzatura inizia ad essere invaso da prodotti provenienti da Paesi già industrializzati e più avanzati tecnologicamente rispetto ai piccoli paesi e borghi dell'entroterra marchigiano. Nel 1910 la crisi inizia ad assumere connotati fortemente preoccupanti tanto che viene approvata all'unanimità la riforma della lavorazione, che però non ebbe l'effetto sperato e le ripercussioni della crisi furono superate soltanto tagliando le commesse ai calzolai e riducendo le tariffe.

L'industrializzazione del distretto fermano-maceratese, ma anche in maniera più generale dell'intero settore calzaturiero marchigiano, avviene soltanto, successivamente al secondo dopo guerra, fatta eccezione che per alcuni casi singolari all'interno del contesto comunale di Montegranaro, dove nel 1924, grazie a Vincenzo Valentini, nasce la prima fabbrica

all'interno della quale le principali fasi della lavorazione erano in gran parte meccanizzate e automatizzate, in concomitanza di alcuni tomaifici elettrici.

Grazie all'introduzione delle macchine nel contesto di lavoro inizia a delinearsi una nuova realtà che però presentava al tempo stesso molte similitudini con la situazione distrettuale precedente, soprattutto a livello organizzativo. Infatti, una caratteristica dominante all'interno di questo sistema era il ruolo della famiglia all'interno dell'impresa.

Una vera differenza, anche se per nulla paragonabile al contesto attuale, in cui le imprese appartenenti al distretto calzaturiero fermano-maceratese si ritrovano oggi ad operare, inizia a delinearsi dagli anni 70 in poi, dove le imprese marchigiane grazie alla loro conoscenza manifatturiera, integrata al saper utilizzare macchinari all'interno del contesto d'impresa, riuscivano ad offrire al mercato prodotti dal contenuto qualitativo e stilistico invidiabile sostenendo bassi costi di produzione. Questa rapida crescita del mercato ha portato alla fondazione di moltissime microimprese, soprattutto a conduzione familiare, favorendo così una cultura imprenditoriale strettamente legata al territorio.

Gli anni 90 dello scorso secolo hanno rappresentato il momento d'oro della calzatura marchigiana. L'artigianato calzaturiero era fortemente incentrato

sulle microimprese, tanto che la dimensione media dei calzaturifici non superava le dieci unità.

All'interno del distretto si andava via via consolidando un metodo ben preciso per la produzione di scarpe: il "contoterzi".

La maggior parte delle organizzazioni, circa il 75%, erano imprese terziste che producevano quasi totalmente semilavorati per altre realtà aziendali che invece si affacciavano al mercato finale. Centrale era il ruolo del terzista a livello di progettualità della scarpa, soprattutto a causa dell'evoluzione delle tecnologie e della domanda che portava le imprese di più grandi dimensioni a richiedere ai terzisti prodotti qualitativamente sempre superiori.<sup>11</sup>

Proprio la qualità ha rappresentato e rappresenta il punto cardine di differenziazione delle imprese situate nel cuore del distretto, soprattutto dal 1997 in poi dove, le innovazioni in termini di nuovi materiali e tipologie di prodotto, hanno permesso a tali realtà aziendali di ottenere posizioni di leadership all'interno dei propri contesti di riferimento.

A conclusione di questa prima parte, riguardante principalmente le radici su cui si sviluppa l'intera storia del distretto calzaturiero fermano-maceratese, è giusto fare una riflessione. Un aspetto che bisogna evidenziare lo si può

---

<sup>11</sup> *"Economia e territorio, il distretto calzaturiero fermano-maceratese"*, a cura di "ARMAL"



ritrovare a cavallo tra l'Ottocento e i primi anni del Novecento, quando l'allora "nucleo originario" fu colpito da una forte crisi a causa dell'insediamento nel mercato della calzatura di imprese già industrializzate. Si nota una forte incapacità di reazione da parte dei calzolai dell'entroterra, fortemente accentuata anche dal fatto che l'industrializzazione all'interno del contesto marchigiano tarda ad arrivare, infatti prima che l'inserimento di macchinari diventasse una pratica routinaria bisogna attendere il dopoguerra, ovvero quasi 40 anni dopo che l'industrializzazione si era inserita nel mercato della calzatura.

### **3.2 Montegranaro, cuore del distretto calzaturiero<sup>12</sup>**

Le radici più profonde dell'industria calzaturiera possono essere scovate a Montegranaro, un paese che conta poco più di 12000 abitanti, situato nel cuore del distretto fermano-maceratese.

In una memoria scritta da Vincenzo Valentini, storico imprenditore montegranarese, si può leggere << *la fisionomia di Montegranaro rimane,*

---

<sup>12</sup> Le informazioni all'interno di questo paragrafo sono riprese da una Memoria scritta da Vincenzo Valentini intitolata, "*Montegranaro, 1952*".

*infatti quella di una piccola città industriale, e l'industria alla quale deve la sua attuale prosperità è precisamente quella delle calzature>>.*

L'inizio di questa storia, ormai secolare, può essere ricondotto alla fine del 700, quando un certo Granatelli, calzolaio ambulante fra San Ginesio e Recanati, sostava volentieri a Montegranaro per dare prova della sua capacità produttiva di *pappucce*, uno dei primi modelli di pantofole prodotte.

Granatelli trovò diversi artigiani imitatori a Montegranaro che permise di iniziare una modesta fabbricazione di pantofole.

La produzione nel 1840 era limitata e il tutto risultava amplificato dalle difficoltà di comunicazione e dall'assenza assoluta di una vera organizzazione e strategia commerciale.

I prodotti principali di questi decenni erano le pappucce, pantofole, pianelle e scarpette. Si trattava di calzature prevalentemente di stoffa e trecce di pelle.

Negli anni successivi l'attività produttiva subì un'importante trasformazione, dove iniziarono ad essere confezionati polacchi sia da uomo che da donna e scarpette da bambino con tacco di cuoio.

Un aspetto particolare dell'attività produttiva di questi anni era la non uniformità degli articoli che venivano prodotti, infatti capitava spesso che tra le varie calzature prodotte, la maggior parte di esse risultavano differenti tra loro.

Il prodotto finito presentava inoltre, non raramente, molteplici criticità e defezioni, infatti il fondo non veniva costruito tramite criteri adatti e sani e il sottopiede della calzatura era molto spesso di suola cavallina che rendeva l'interno della scarpa pieno di buchi e la scarpa piuttosto scomoda.

Queste difficoltà di comunicazione a livello commerciale, i difetti costanti che presentavano i prodotti finiti e allo stesso tempo il nascere in Italia di stabilimenti meccanicamente più avanzati rendevano complesso il posizionamento delle scarpe montegranaresi all'interno del mercato di riferimento.

Seguirono anni difficili costernati da invidia tra commercianti che si contendevano la scarsa clientela, e lo scoppio della Prima guerra mondiale fece sprofondare gli affari.

L'unica attività, connessa alla calzatura, che faceva ben sperare era quella delle tomaie, dove i tagliatori e le orlatrici di Montegrano non sono mai stati secondi a nessuno.

È proprio da qui, che parte la rinascita dell'industria calzaturiera montegranarese.

Un gruppo di tagliatori decise, nel biennio 1923-1924, di unirsi in società con l'obiettivo di combattere la crisi, arrivarono a Milano, dove si rifornirono di macchinari e di tutto ciò che si rendeva necessario per far funzionare efficacemente uno stabilimento, portando così una ventata d'innovazione all'interno di un Paese colpito duramente dalla crisi e dalle ripercussioni della guerra che rese Montegranaro spopolata.

Il 2 febbraio del 1924, entrarono in funzione per la prima volta nella storia di Montegranaro, le prime macchine da calzaturificio e negli anni seguenti furono costruiti altri stabilimenti meccanizzati.

Seguirono anni di alti e bassi, dove le prime "imprese" montegranaresi furono colpite da scorie del passato fra i vari commercianti della zona, ma anche di importanti riconoscimenti da parte dello Stato italiano, che apprezzava la realtà industriale e calzaturiera montegranarese.

L'industria calzaturiera fu colpita da una forte spirale inflazionistica, tanto che venne istituito il sistema del baratto e si potevano ottenere scarpe e calzature in cambio di cibo, animali o abbigliamento.

La vera affermazione della realtà calzaturiera di Montegranaro avvenne nel 1944, dopo la liberazione, dove nei seguenti anni furono fondate in maniera continuativa ed efficiente piccole imprese a carattere familiare che rappresentavano il fulcro dell'attività commerciale montegranarese.

Montegranaro contava poco più di 1700 abitanti e le aziende erano circa una cinquantina, chiaro segnale che la produzione manifatturiera era riuscita in maniera intraprendente e innovativa a risollevarsi nonostante le forti ripercussioni della guerra mondiale.

La posizione geografica di Montegranaro però non favoriva uno sviluppo rapido e cospicuo del business dell'artigianato, infatti si sentiva l'esigenza di mezzi di comunicazione e collegamento più efficienti, poiché Montegranaro, tra il 1930 e il 1950 poteva contare solo su un ufficio esattoriale, comunale e postale che risultavano insufficienti.

Vincenzo Valentini nella sua memoria, evidenzia come i mezzi di collegamento risultino strategici quanto la macchina da cucire.

Nel 1949 venne inaugurata la stazione ferroviaria di Civitanova Marche che fu denominata *Civitanova Marche-Montegranaro*, ma la sua utilità fu praticamente nulla, poiché, in quegli anni la strada che collegava

Civitanova a Montegranaro non era curata e veniva giudicata inadeguata da chi la percorreva.

Per Vincenzo Valentini la speranza era la costruzione di un ponte sul fiume Chienti, a Montecosaro, che avrebbe dato accesso ad un collegamento rapido e comodo a Montegranaro.

### **3.3 Struttura e relazioni di mercato**

La struttura e la composizione del distretto calzaturiero dell'entroterra marchigiano appare piuttosto articolata ma non di difficile interpretazione. Le imprese risultano dislocate ed ubicate principalmente tra le provincie di Fermo, Ascoli Piceno e Macerata.

Dai dati che emergono, da una ricerca effettuata dal gruppo Intesa San Paolo, il distretto risulta composto da 3.077 imprese all'interno delle quali sono impiegati 26.595 addetti.

In un primo momento si potrebbe considerare tali numeri dei risultati positivi se si pensa che si sta parlando di una regione di piccole/medie dimensioni e di una popolazione non molto numerosa ma, se si vanno a confrontare tali dati con quanto emerge da ricerche e studi effettuati anni

prima ci si accorge subito dell'involuzione che ha sovrastato ed investito il settore calzaturiero dell'entroterra.

Infatti, in una ricerca svolta dall' "Agenzia Regionale Marche Lavoro", si afferma che intorno ai primi anni 2000 il distretto fermano-maceratese, composto da 48 Comuni, presentava una situazione imprenditoriale di gran lunga migliore, dove le imprese erano oltre le 4 mila unità ed offrivano lavoro a più di 30.000 cittadini.

Appare quindi di fondamentale importanza, capire le motivazioni che ci sono alla base di un tale ridimensionamento.

I rapidi e dinamici cambiamenti che hanno modificato gli ambienti di riferimento delle imprese hanno aumentato vertiginosamente il livello di concorrenza anche nel settore della calzatura, dove la mancanza di investimenti, soprattutto nel campo dell'innovazione, affiancata da un'eccessiva concentrazione sui mercati in crisi ha portato ad una drastica riduzione delle unità locali e un netto peggioramento della situazione distrettuale rispetto agli anni d'oro, che si sono susseguiti verso la fine del secolo scorso.

Secondo Intesa San Paolo, ma anche parlando con il proprietario dell'impresa Bontoni, un altro fattore che ha inciso profondamente sul

declino degli ultimi anni del distretto calzaturiero, riguarda la mancanza di una vera e approfondita formazione professionale.

Sono presenti sul territorio distrettuale scuole specialistiche riguardanti l'ambito della calzatura, ma negli ultimi tempi non sembrano aver portato i risultati preventivati e ottenuti negli anni precedenti.

La speranza di migliorare tale situazione resta comunque forte ed accesa, visti i recenti investimenti effettuati da Fendi che ha deciso di puntare sulle Marche, sostenendo la formazione degli artigiani di domani e investendo sulla filiera, senza dimenticare la creazione della Masterclass da parte dell'Istituto professionale "Ostilio Ricci" della durata di due anni, che avrà l'obiettivo di trasmettere conoscenze e competenze specifiche ai ragazzi partecipanti.<sup>13</sup>

La voglia di non perdere secoli di tradizione e di valorizzare l'enorme patrimonio produttivo dovrebbe rappresentare il vero driver per il sostenimento di veri e cospicui investimenti.

Il distretto può essere scomposto in tre poli specializzati principali:

1. Area di Montegranaro → la produzione prevalente sono le calzature da uomo

---

<sup>13</sup> "Le calzature di Fermo", Gruppo Intesa San Paolo.



2. Area di Monte Urano → vengono prodotte principalmente calzature da bambino
3. Civitanova Marche – Sant’ Elpidio a mare – Porto Sant’Elpidio → questa area produttiva riguarda maggiormente le calzature da donna.

Una quarta zona può essere riscontrata tra Civitanova e Montecosaro, dove vengono prodotti principalmente fondi per calzature, una tipologia di prodotto che richiede specializzazione, tecniche specifiche e materiali adatti.

All’interno delle imprese che compongono tale distretto, vengono effettuate la quasi totalità delle fasi di lavorazione della scarpa e vengono prodotte molte delle componenti necessarie per il completamento del prodotto finito, anche se come vedremo più avanti possono esserci casi di esternalizzazione del processo produttivo.

Dal 1960 in poi, diversi anni dopo l’avvento della industrializzazione nel settore della calzatura, il core business risulta rappresentato principalmente dalla produzione di scarpe classiche, seguita da stivali, mocassini e sandali mentre l’attività chiave, che aveva caratterizzato i primi anni di sviluppo del distretto calzaturiero, ovvero la produzione di pantofole, ha subito un drastico calo tanto che già nei primi anni 2000 la percentuale di imprese

fabbricanti pantofole risultava essere solo il 6% del totale delle aziende distrettuali.

Come già accennato precedentemente, il tessuto imprenditoriale dell'entroterra marchigiano risulta essere composto principalmente da microimprese, che non superano i dieci dipendenti e rappresentano il 65% del totale delle aziende. Circa il 30% è composto da imprese di piccole dimensioni che vantano un numero di dipendenti tra i dieci e i cinquanta e il restante 5% è rappresentato da organizzazioni di medie dimensioni il cui numero di addetti non supera comunque i duecento.<sup>14</sup>

Soltanto un'impresa all'interno del movimento distrettuale fermano-maceratese supera, in maniera anche piuttosto larga, i 250 dipendenti: la Tod's, che può essere considerata l'impresa leader e la più riconosciuta a livello internazionale. Con i suoi oltre 4000 addetti è l'unica azienda marchigiana operante nel settore della calzatura ad essere quotata in Borsa. Altre aziende di medie dimensioni che possono dirsi un simbolo per il settore sono NeroGiardini, Finproject e Primigi.

Non sono rare le situazioni in cui le imprese che presentano una struttura organizzativa e dimensionale importante, deleghino alcune fasi del processo

---

<sup>14</sup> "Le calzature di Fermo", Gruppo Intesa San Paolo.

produttivo a terze organizzazioni che molto spesso si posizionano all'interno della supply chain come imprese sub-fornitrici.

Le motivazioni principali che stanno dietro a questa scelta di esternalizzare una parte del processo produttivo possono essere ricercate nell'alta specializzazione che può essere richiesta da determinate lavorazioni per la creazione di un prodotto finito che rispecchi gli standard e le esigenze dei clienti delle imprese leader del settore, ma allo stesso tempo una minore integrazione verticale può essere ricercata da quelle aziende che tramite la propria forza lavoro non riuscirebbe a soddisfare a pieno la domanda proveniente dal mercato di riferimento.

Il decentramento produttivo, quindi, può essere considerato un elemento centrale che caratterizza la cultura imprenditoriale all'interno del distretto fermano-maceratese.

Non sono solo le imprese industriali di medie dimensioni a delegare lo svolgimento di varie lavorazioni all'esterno della propria struttura produttiva, ma anche le imprese artigiane svolgono un ruolo attivo e non sono solo oggetto dei processi di decentramento; nel sistema divisionale del

lavoro infatti molteplici imprese artigiane delegano altri produttori artigiani per quanto riguarda la lavorazione di stampi, macchine, fustelle e forme.<sup>15</sup> Questa modalità di fare impresa non rappresenta solo ed esclusivamente una incapacità della componente artigiana di relazionarsi con il mercato finale, quindi direttamente con gli utilizzatori, ma descrive perfettamente il livello di specializzazione che connota e caratterizza il distretto calzaturiero fermano-maceratese e al tempo stesso come queste piccole realtà riescono a valorizzare le proprie capacità relazionali interagendo con altre imprese facendo “sistema”.

La forte specializzazione di alcune fasi del processo produttivo della calzatura è un chiaro segnale a conferma di come la qualità del prodotto finito rappresenti un punto di forza e di distinzione delle imprese distrettuali nei confronti dei propri competitor, integrato ai rapporti di committenza e alle relazioni che tali imprese sviluppano con gli artigiani del posto, molto spesso in un’ottica di co-creation.

Un altro tratto caratteristico delle imprese che compongono il distretto fermano-maceratese, è la forte e larga coincidenza tra proprietà e controllo delle aziende.

---

<sup>15</sup> *“Economia e territorio, il distretto calzaturiero fermano-maceratese”*, a cura di “ARMAL”.

Da ciò ne deriva un sistema di controllo e gestione basato sull'imprenditore e sulla sua famiglia.

La quasi totalità delle organizzazioni distrettuali, presentano una struttura a conduzione familiare che sicuramente favorisce flessibilità organizzativa e produttiva ma allo stesso tempo presenta criticità e problematiche collegate al ricambio generazionale.

Le imprese a carattere familiare inoltre presentano una forte aversità a condividere il controllo del proprio business con soggetti estranei ed esterni al nucleo familiare; questo aspetto limita fortemente lo sviluppo sia a livello dimensionale che produttivo delle imprese presenti sul territorio marchigiano, ma così facendo non si rischia di perdere una tradizione secolare.

Fino a questo punto è stata analizzata la struttura interna del distretto, come le organizzazioni si relazionano tra loro e quelle che sono le principali caratteristiche delle imprese che ne fanno parte.

Risulta però inevitabile andare ad analizzare come il distretto fermano-maceratese si posiziona all'interno dei contesti internazionali e come questo posizionamento si è modificato a seguito della pandemia COVID-19.

Secondo i dati che emergono dal Gruppo Intesa San Paolo, la Cina e la Romania rappresentano i Paesi principali per quanto riguarda l'approvvigionamento delle materie prime. Si tratta però di due situazioni che presentano caratteri relazionali differenti e per questo motivo meritano un approfondimento.

Il mercato di approvvigionamento ha subito alcune importanti modifiche soprattutto nel corso degli ultimi anni.

La Cina dal 2019 è il punto di riferimento per quanto riguarda la fornitura di materie prime, soprattutto il cuoio e la pelletteria, infatti ricopre il 20% delle importazioni totali del distretto.

Secondo i dati di Intesa San Paolo l'importanza strategica della Cina è aumentata nel corso degli anni, soprattutto tra il 2000 e il 2008 dove il valore in percentuale delle importazioni totali è passato da circa il 7% al 19%, per poi mantenersi stabile e continuo nei successivi anni.

Tra il 2000 e il 2006, il distretto fermano-maceratese, si riforniva maggiormente interfacciandosi con i Paesi dell'Europa dell'est, quasi esclusivamente con la Romania.

Il mercato di approvvigionamento rumeno presenta peculiarità piuttosto rilevanti.

Come primo aspetto risulta interessante analizzare il contesto della Romania in termini numerici, infatti come si può notare dal grafico 3.1, si può osservare come nei primi anni 2000 esso rappresentava il mercato di riferimento per la fornitura di materie prime, raggiungendo l'apice intorno al 2006, per poi subire un drastico calo successivamente al 2007, dove la causa principale può essere ricondotta alle forti ripercussioni sull'economia reale della crisi finanziaria avvenuta a cavallo tra il 2007-2008. Dal 2010 in poi la situazione migliora sensibilmente senza però raggiungere i valori ottenuti nel 2006, salvo poi precipitare di nuovo negli anni seguenti.

In questo scenario la motivazione principale può essere ricercata nella crescita quasi esponenziale dell'importanza strategica che ha ottenuto la Cina, rendendola ad oggi il principale mercato-Paese di approvvigionamento per le imprese appartenenti al distretto fermano-maceratese.

Oltre all'involuzione in termini numerici che il mercato rumeno ha subito nei confronti delle imprese distrettuali, ci sono anche altri fattori che distinguono e rendono particolare la Romania rispetto agli altri Paesi di importazione.

Nel territorio rumeno è forte la presenza di IDE, (investimenti diretti esteri) quindi di filiali produttive che sono controllate da imprese distrettuali e questo permette loro di delocalizzare la produzione di calzature e di importare il prodotto solamente una volta terminato. Questa situazione permette alle imprese una maggiore flessibilità dell'area produttiva e minori costi di produzione, senza però rinunciare al fattore qualità.

Non sempre viene delocalizzato l'intero processo produttivo della calzatura, ma, sono frequenti soprattutto situazioni in cui vengono esternalizzate nel territorio rumeno solo alcune lavorazioni per l'ottenimento del prodotto finito.

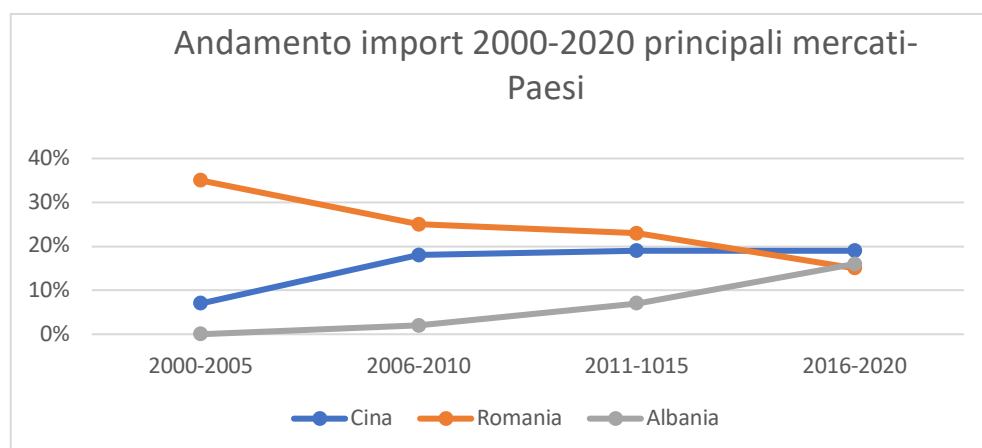
La presenza di investimenti diretti esteri non è così forte e marcata come si può pensare, infatti solo le imprese di media grande dimensione presenti nell'entroterra marchigiano come, ad esempio, la Tod's si avvale di filiali commerciali estere.

Nonostante questa scarsa propensione agli IDE essi rappresentano gran parte del fatturato delle imprese che decidono di internazionalizzare la propria attività produttiva e commerciale; va sottolineato però come le imprese distrettuali attraverso investimenti diretti esteri riescano a



presidiare ed essere presenti anche in mercati-Paese oltre i confini europei come ad esempio in Vietnam, Cina e Messico.

Figura 3.1



“elaborazione dei dati provenienti da Gruppo Intesa San Paolo”

Se l'importanza strategica della Romania ha subito un evidente declino, nel grafico soprastante, si può notare come l'Albania rappresenti un nuovo mercato-Paese emergente soprattutto in relazione alle dinamiche di approvvigionamento. Infatti, risulta facile intuire come dal 2010 in poi siano aumentati notevolmente i flussi di import dall'Albania tanto che ad oggi rappresenta il secondo principale fornitore posizionandosi appena dietro la Cina e sopra alla Romania. Secondo Intesa San Paolo, infatti, negli ultimi dieci anni il valore di scambi commerciali tra Albania e le imprese distrettuali ammontano a circa 71 milioni di euro, percorso inverso invece è

stato effettuato dalla Romania che negli ultimi anni ha visto calare tale valore di circa 85 milioni di euro.

Analizzato il contesto degli approvvigionamenti, è necessario però vedere come il sistema distrettuale fermano-maceratese si relaziona con i propri mercati di sbocco.

Secondo un'indagine effettuata da Confindustria Marche, il primo trimestre del 2022 ha rappresentato un periodo di miglioramento rispetto ai risultati ottenuti nel 2021, tanto che si è registrato un aumento del 7% del livello di produzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Notizie positive arrivano anche dai dati riguardanti le vendite complessive, infatti, si è osservato un aumento di circa il 20% rispetto al primo trimestre del 2021. Prima di questa leggera ripresa, negli ultimi vent'anni il distretto calzaturiero ha vissuto momenti positivi alternati a molteplici situazioni di crisi che hanno destabilizzato e peggiorato notevolmente il volume delle esportazioni.

Nel 2006 il dato riguardante l'export ha raggiunto il suo punto più alto, per poi vedersi dimezzare nel biennio successivo a causa delle ripercussioni dovute alla crisi finanziaria del 2007.

Negli anni seguenti non si è mai assistito ad una vera ripresa economica tanto che nel 2014, il distretto calzaturiero fu colpito da ulteriori difficoltà causate dalla crisi del mercato russo che ha gravato fortemente sull'export marchigiano, fino ad arrivare alla pandemia di COVID-19 che tra il primo e il secondo semestre del 2020 ha completamente bloccato l'attività produttiva dell'intero sistema distrettuale e limitato fortemente la libera circolazione delle merci all'interno del territorio Europeo, arrecando danni enormi alla competitività delle imprese.

Secondo Intesa San Paolo, la pandemia ha colpito duramente un sistema già indebolito a causa delle crisi precedenti e i numeri confermano tale tesi.

Al 2006, l'anno che ha fatto registrare i migliori numeri per il settore calzaturiero marchigiano, il valore delle esportazioni era pari a 1125 milioni di euro, mentre da dati più recenti, risalenti al 2020, tale valore ha subito una fortissima contrazione del 40%, risultando pari a 458 milioni, come si può facilmente vedere dalla figura 3.2.

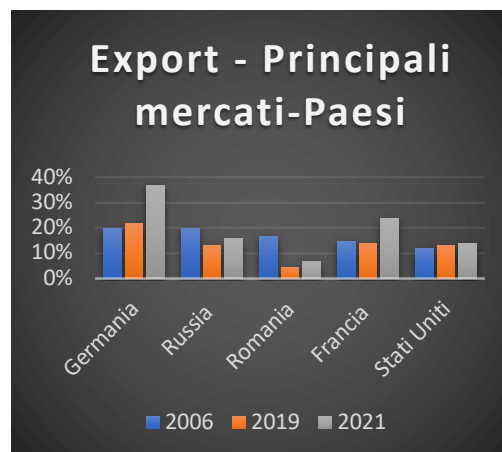
Un'involuzione senza precedenti causata da forti momenti di crisi che hanno messo in seria difficoltà le medio piccole realtà aziendali dell'entroterra marchigiano, dove però bisogna evidenziare un aspetto fondamentale.

I momenti di crisi che si sono susseguiti negli ultimi quindici anni sono dovuti principalmente ad eventi o difficoltà provenienti da fattori o eventi esterni che hanno influenzato negativamente l'andamento economico e finanziario delle imprese distrettuali. Non si sono riscontrate vere e proprie crisi strutturali del settore calzaturiero in sé, ma soltanto difficoltà di reazione a situazioni di crisi improvvise e in certi casi inaspettate.

Figura 3.2



Figura 3.3



“Elaborazione personale dei dati proveniente dal Gruppo Intesa San Paolo”

Come si può notare dal grafico 3.3, la Germania ormai da molti anni rappresenta il principale mercato-Paese di sbocco per il posizionamento dell'offerta delle imprese distrettuali. Rilevanza strategica anche da parte del mercato russo e quello francese, mentre la Romania, come dal lato delle forniture, ha subito una forte involuzione negli ultimi 15 anni, infatti se nel 2006 la sua importanza era pari, se non maggiore, a quella del contesto tedesco o russo, al giorno d'oggi la sua strategicità sta venendo sempre meno.

La clientela tedesca e francese ha aumentato la propria rilevanza nel corso degli anni, tanto che nel 2020 circa il 37% delle calzature prodotte dalle imprese distrettuali erano rivolte al mercato tedesco, e oltre il 25% al contesto francese. Queste informazioni però necessitano di essere analizzate in maniera più approfondita affinché costituiscano dati rilevanti, infatti devono essere rapportate all'andamento dei volumi esportati negli ultimi 15 anni e quindi essere analizzati congiuntamente al grafico 3.2, dove si nota una forte riduzione del valore dell'export dal 2006 in poi, infatti ad oggi il valore totale delle esportazioni della manifattura marchigiana rappresenta poco più di un quarto rispetto ai valori raggiunti nel 2006.

A conclusione si può affermare una crescita della strategicità della Germania e della Francia in tema di esportazioni, ma allo stesso tempo una forte diminuzione del totale dei volumi esportati oltre i confini nazionali, infatti anche se, in termini percentuali Francia e Germania hanno migliorato il loro status di mercati-Paesi obiettivo, dal 2006 è iniziata una drastica diminuzione dei volumi dei flussi commerciali che ha peggiorato il valore dei prodotti esportati.

Nonostante queste difficoltà incontrate negli anni precedenti, nel biennio 2021-2022 la i livelli produttivi del distretto sono tornati, seppur in maniera lenta, a crescere.

### **3.4 Innovazione e trasformazione digitale**

Definire il rapporto esistente tra innovazione, tecnologia e settore calzaturiero appare assai complesso, frammentato e pieno di sfumature da analizzare.

I tempi di sopravvivenza di prodotti e beni di consumo si riducono sempre di più, e, anche per le imprese distrettuali il saper innovare costituisce un'opportunità che non possono e non devono farsi sfuggire.

Già verso la fine del secolo scorso e i primi anni 2000, veniva manifestata e fortemente avvalorata la tesi che l'innovazione rappresentasse un aspetto strategico per mantenere e migliorare le quote di mercato.

È necessario però, fare un ulteriore passo all'indietro, e tornare ai primi anni del secolo scorso quando a causa dell'avvicinarsi dello scoppio della Prima guerra mondiale, nel 1909, fu impedito, attraverso forti resistenze, a Giuseppe Botticelli di dar vita al primo tomaificio elettrico, poiché già a quei tempi si sentiva l'esigenza di produrre scarpe di migliore qualità.

Non trovò invece nessuna difficoltà, nel 1924, Vincenzo Valentini, ad istituire la prima fabbrica nella quale le principali fasi della lavorazione della scarpa erano in gran parte meccanizzate.<sup>16</sup> Tale introduzione nei calzaturifici permise una nuova scomposizione del processo produttivo, favorendo la nascita di imprese che svolgevano fasi singole della lavorazione o una piccola parte del processo produttivo.

---

<sup>16</sup> *“Alle origini dello sviluppo locale, le radici storiche della Terza Italia”*, Marco Moroni.

Come si può vedere già dai primi anni, nei quali si può riscontrare la formazione di un vero distretto industriale, l'innovazione rappresentava un aspetto concreto delle realtà aziendali.

Se in quegli anni l'introduzione di tecnologie o macchinari, che permettevano una flessibilità maggiore del processo produttivo, facevano ben sperare per lo sviluppo futuro delle imprese del distretto, si può affermare che nei decenni successivi il cambiamento tecnologico introdotto nelle aziende calzaturiere è stato piuttosto lento e prevedibile.

Andando più in profondità, per cercare di capire il contesto innovativo delle imprese manifatturiere, si possono distinguere due differenti tipologie di imprese.

La prima tipologia è rappresentata da organizzazioni che nel tempo hanno assunto un atteggiamento passivo e chiuso nei confronti di innovazione e trasferimento tecnologico, tanto che, quest'ultime non assumono un ruolo di strategicità nella definizione dei piani aziendali, ma vengono introdotte solo quando la competitività delle imprese inizia a deteriorarsi. Si tratta di imprese che però possiedono un livello di forza lavoro inferiore alla media e che non detengono alte possibilità di attrarre personale con competenze tecniche e tecnologiche avanzate.



Passando alla seconda tipologia, si fa riferimento in questo caso, a quelle organizzazioni che presentano un atteggiamento più aperto e dinamico nei confronti di stimoli innovativi provenienti molto spesso dall'esterno, in un'ottica di *open innovation*, dove vengono svolte, seppur in maniera rara e non formalizzata, attività di ricerca, di formazione del personale ed investimenti in strutture di progettazione. Queste imprese rappresentano una forte minoranza rispetto alla prima tipologia, poiché trattasi di imprese di medie dimensioni che possiedono strutture tecniche avanzate che permettono loro di avere un canale diretto per l'introduzione di tecnologie ed innovazioni, ma allo stesso tempo anche di relazionarsi con potenziali clienti sofisticati ed esigenti che permettono a tali aziende di affacciarsi in nuovi mercati anche attraverso linee di prodotto innovative.

Nel contesto attuale si può far riferimento ad imprese come la Tod's che presenta una struttura organizzativa piuttosto articolata, possiede diversi marchi importanti, (Hogan e Fay) risulta licenziataria del marchio ROGER VIVIER. Questo permette all'azienda di operare su segmenti di clientela differenti e interfacciarsi con attori con caratteristiche e bisogni differenti. Per le imprese appartenenti al distretto molto spesso gli stimoli più utili all'innovazione provengono da eventi o fattori esterni al contesto aziendale.

Si fa riferimento a fiere o manifestazioni di settore nelle quali la presenza delle imprese manifatturiere risulta essere forte e numerosa.

L'evento principale per il settore calzaturiero è il MICAM, ovvero un salone internazionale promosso da Assocalzaturifici. È la fiera più importante e il punto d'incontro per gli operatori del settore calzaturiero di tutto il mondo. La manifestazione si svolge a Milano due volte l'anno e più di 1200 espositori hanno la possibilità di presentare i propri prodotti e collezioni a potenziali clienti con l'obiettivo di aumentare il numero di ordini e ampliare il proprio raggio d'azione.

Per le imprese distrettuali rappresenta la miglior opportunità per creare brand awareness, ovvero conoscenza e interesse verso il brand, e allo stesso tempo un'occasione per la crescita professionale e per la formazione.

Infatti, la presenza delle imprese marchigiane è notevole, tanto che all'ultimo evento sono state oltre 100 le imprese marchigiane presenti alla fiera ad esporre e far conoscere il valore della propria offerta aziendale.

Un'altra manifestazione di fondamentale importanza per il distretto fermano-maceratese è rappresentata dal Mipel, ovvero un evento di impronta internazionale per quanto riguarda la vendita di pellami e accessori. Anch'essa si svolge a Milano due volte l'anno e risulta

importante per il miglioramento della competitività e del posizionamento delle imprese marchigiane nei propri contesti di riferimento.

L'innovazione, all'interno del settore calzaturiero, fa riferimento principalmente ai processi e ai prodotti.

Le imprese distrettuali generano innovazioni incrementali di prodotto, infatti, sono molto frequenti situazioni in cui avvengono aggiornamenti o modifiche dei prodotti già esistenti o semplicemente delle imitazioni di articoli di altre imprese. Si possono distinguere anche innovazioni del tipo *competence enhancing*, ovvero basate su conoscenze e competenze già esistenti. Questa modalità di innovare è presente soprattutto nei calzaturifici e per i modellisti, quindi per quelle attività produttive per cui la definizione e la creazione di nuovi prodotti rappresenta il core business.

Sono rare o quasi nulle, le situazioni in cui avvengono delle innovazioni radicali di prodotto.

L'innovazione del processo produttivo invece, sembra riguardare principalmente le organizzazioni che si occupano della produzione di stampi, macchinari e forme, quindi di imprese che si posizionano come imprese sub fornitrici all'interno del distretto calzaturiero. Si può affermare che tale tipologia di innovazione avviene soprattutto tramite investimenti in

macchinari che permettono un netto miglioramento della produzione soprattutto in termini quantitativi.<sup>17</sup>

La sostenibilità e la digitalizzazione possono essere fattori di distinzione per alcune importanti realtà del territorio, infatti secondo Gianni Giannini, proprietario e direttore creativo di Doucal's, un'impresa di medie dimensioni situata a Montegranaro, nel cuore del distretto calzaturiero, è importante investire nell'intera filiera e nella tecnologia digitale, e ciò viene confermato dall'introduzione nell'impresa di stampanti 3D e dallo sviluppo di strumenti di formazione digitale che possano rendere attraente il mestiere agli occhi delle nuove generazioni.

Un altro esempio di impresa presente nel territorio distrettuale che ha deciso di investire nel digitale per il futuro è Le Silla, infatti Monia Ciabattini, co-fondatrice di Le Silla, ha dichiarato come lo sviluppo di piattaforme digitali abbia rappresentato un ancora di salvataggio per l'impresa durante la pandemia di COVID-19, e come le innovazioni tecnologiche possano rappresentare un fattore critico di successo anche per le imprese manifatturiere.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> *“Economia e territorio, il distretto calzaturiero fermano-maceratese”* a cura di ARMAL.

<sup>18</sup> *“Digitale e sostenibilità guidano la ripresa delle scarpe marchigiane”*, Il Sole 24 ore.

Come già ampiamente descritto precedentemente, le introduzioni di tecnologie all'interno dei processi produttivi ed organizzativi delle imprese calzaturiere continuano però ad apparire piuttosto controverse e difficili da attuare.

All'interno delle aziende del settore, l'utilizzo di tecnologie sembra riguardare soprattutto le fasi estreme, ovvero le fasi iniziali e finali del ciclo produttivo.

Dagli anni 90 in poi, a seguito dei forti e rapidi cambiamenti che si susseguivano, nelle imprese distrettuali, inizia ad essere introdotta una tecnologia denominata CAD, ovvero il *computer aided design*. Tale innovazione permetteva agli imprenditori di svolgere e gestire in maniera più efficiente il processo produttivo e di conseguenza risultare più competitivi nei vari mercati di riferimento. I primi sistemi CAD ad essere inseriti nei calzaturifici erano in realtà delle rivisitazioni di strumenti che venivano utilizzati principalmente nel settore meccanico o tessile e quindi inizialmente presentavano dei limiti e delle criticità mentre ad oggi si può affermare che rappresentano un punto di forza per le imprese calzaturiere, poiché permettono di svolgere mansioni e raggiungere obiettivi come ad esempio la progettazione della forma, l'ingegnerizzazione della calzatura,

l'ideazione di specifiche componenti ma al tempo stesso anche il controllo e la gestione di dati ed informazioni riguardanti il processo produttivo o la progettazione.

Si possono distinguere sistemi CAD bidimensionali e tridimensionali; nel primo caso (CAD 2D) si fa riferimento a strumenti impiegati per la progettazione della tomaia, mentre nel secondo (CAD 3D) si riesce ad interagire a video con un oggetto tridimensionale (suola, tacco, forma), in modo tale da riuscire a replicare un ambiente di lavoro tradizionale.

L'utilizzo e le funzionalità del sistema CAD possono risultare differenti a seconda della dimensione dell'azienda utilizzatrice. Se ci si sofferma principalmente nel contesto delle PMI e artigianato, tali strumenti tecnologici vengono implementati dai piccoli imprenditori per riuscire a collaborare e cooperare efficacemente con i brand di lusso o con multinazionali del settore, ma gli investimenti ad oggi risultano ancora scarsi e riguardano prevalentemente i sistemi bidimensionali.

Tale strumento, nel caso dell'artigianato, potrebbe essere di grande aiuto nel migliorare l'offerta di quei prodotti "su misura", grazie all'utilizzo di sistemi che permettono lo scanner del piede.

I cambiamenti tecnologici nei processi organizzativi di microimprese di o imprese artigiane sono spesso visti come un ostacolo anziché un'opportunità di rafforzamento della propria posizione competitiva. Le motivazioni dietro a questa situazione possono essere ricondotte ad alcune cause principali.

Da un lato si può far riferimento ad uno scetticismo generale dell'accettazione di innovazioni da parte di un settore che presenta caratteri fortemente tradizionali e manifatturieri, mentre dall'altro lato sono stati riscontrati dei casi di imprese che utilizzando tali strumenti innovativi, si sono rese conto che non rispondono alle esigenze e alle caratteristiche produttive dell'impresa poiché si tratta di tecnologie che richiedono un grado di conoscenze e competenze tecniche piuttosto specifiche.

Un'altra introduzione nel settore calzaturiero, risalente anch'essa a cavallo dei primi anni 90, è il CAM, *computer aided manufacturing*, attraverso questa tecnologia le imprese calzaturiere riescono a ridurre gli scarti durante la fase del taglio del pellame.

Se si scompone l'intero processo produttivo riguardante la creazione di un prodotto manifatturiero (scarpa, stivale, pantofola, sandalo) possono essere identificate 3 fasi principali:

1. Ideazione
2. Progettazione
3. Produzione

La funzionalità del CAM la ritroviamo all'interno dell'ultima fase, quindi nella produzione della scarpa, dove un operatore specializzato impartisce alle macchine quello dovranno svolgere, come ad esempio il percorso che la lama dovrà seguire per ottenere un determinato taglio della suola.

Tramite questa metodologia le imprese riescono ad aumentare la propria capacità produttiva rendendola più sicura ed efficiente, limitando il lavoro umano e gli sprechi riuscendo ad avere un controllo continuo della produzione e dei beni effettivamente prodotti.

A differenza del CAM, il CAD viene utilizzato prevalentemente nelle prime due fasi del processo di creazione del prodotto finito, quindi nella ideazione e nella progettazione.

Si tratta dunque di due tecnologie presenti nell'intero processo di realizzazione della scarpa, e per riuscire a sfruttare a pieno le loro potenzialità dovrebbero essere utilizzate congiuntamente dalle imprese in modo da rendere più flessibile e dinamica l'intera catena del valore e di



conseguenza di svolgere in maniera più efficace le attività necessarie per la realizzazione di un prodotto di qualità.

L'introduzione di tali tecnologie nei contesti aziendali delle imprese manifatturiere ha permesso alle stesse di entrare nell'ottica di Industria 4.0, ma allo stesso tempo la loro introduzione richiede dei cambiamenti a livello organizzativo.

Infatti, l'utilizzo di strumenti innovativi richiede alle organizzazioni un miglioramento ed un avanzamento sotto diversi punti di vista:

- Il personale deve essere formato e possedere competenze necessarie per utilizzare efficacemente strumenti come CAD e CAM, quindi potrebbe rivelarsi necessario un periodo di affiancamento con tecnici specializzati, o il sostenimento di costi per finanziare corsi di formazione.
- L'azienda deve sapere cosa sta facendo, quindi prima di introdurre un cambiamento tecnologico dovrà analizzare in maniera approfondita ed esaustiva come attuare tali modifiche, le criticità che possono presentarsi, i costi da sostenere, le risorse necessarie, eventuali modifiche dei processi aziendali.

Implementare una soluzione tecnologica, dunque significa introdurre un nuovo strumento e renderne possibile l'utilizzo nella maniera più efficace ed efficiente possibile, ma ciò richiede degli adattamenti in senso tecnologico ed organizzativo non indifferenti, soprattutto all'interno di un settore che per molti anni è risultato piuttosto chiuso al cambiamento per via della sua storia e della sua tradizione.

## **CAPITOLO 4**

### **ANALISI DI UN CASO PRATICO: L'IMPRESA BONTONI**

#### **4.1 Bontoni S.r.l: origine di un'impresa a conduzione familiare**

Bontoni è una microimpresa italiana operante nel settore del luxury fashion. Situata a Montegranaro, nel cuore del distretto fermano-maceratese, produce esclusivamente scarpe da uomo interamente fatte a mano.

Bontoni rappresenta un chiaro esempio di come le conoscenze e le competenze manifatturiere si sono sviluppate e tramandate nel tempo all'interno di un contesto familiare, fino ad ottenere un riconoscimento a livello internazionale.

Il brand Bontoni nasce nel 2004, e ad oggi è completamente gestito ed amministrato da Franco Gazzani che rappresenta la terza generazione della famiglia Gazzani, ma la sua storia ha radici ben più profonde.

Le basi per la nascita di Bontoni erano infatti state gettate già circa 70 anni prima quando il nonno di Franco, la prima generazione della famiglia Gazzani, lavorava come “capo fabbrica” nell'azienda Valentini, una delle più importanti e storiche aziende di Montegranaro di quel periodo soprattutto a livello locale.

Oltre a svolgere il suo ruolo di capo fabbrica, nel 1940 iniziò a produrre, specialmente nel tempo libero, scarpe per amici e conoscenti.

Questa tradizione, avviata dal nonno, fu ripresa e portata avanti negli anni seguenti da Manfredo e Bruno Gazzani, rispettivamente il padre e lo zio di Franco, quindi dalla seconda generazione.

Oltre a dare continuità ad un'attività che negli anni precedenti era vista come poco più di un passatempo, Manfredo e Bruno svilupparono nel

tempo competenze specifiche e di alto livello soprattutto nel campo della modelliera.

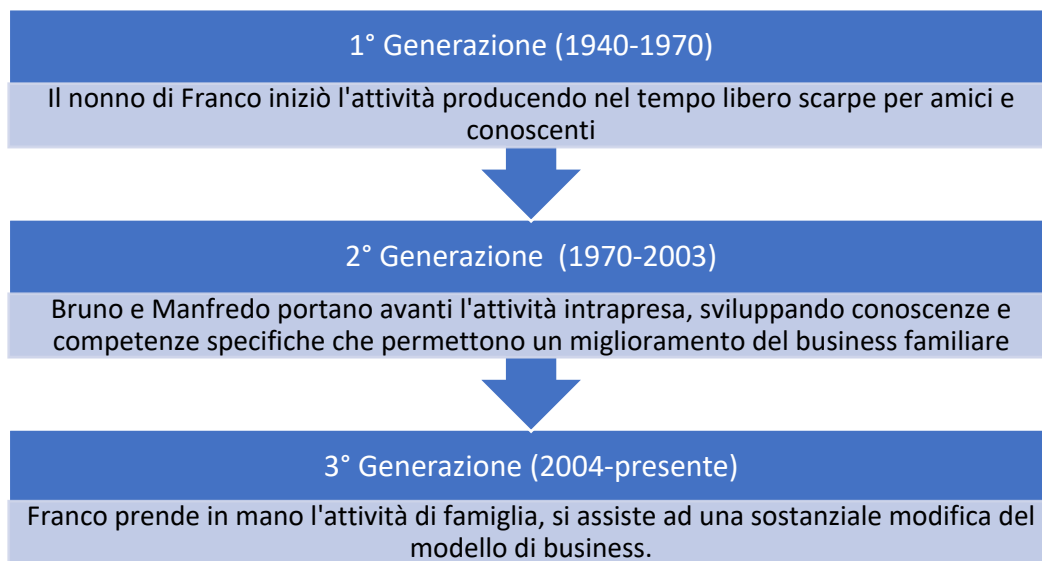
Bruno, infatti, era un famoso ed importante modellista di Montegranaro, lavorava per molteplici calzaturifici del posto e nel campo della vendita di accessori e pelli.

Lo sviluppo di know-how e competenze specifiche permise alla seconda generazione di espandere, seppur sempre relativamente e localmente, il proprio business fino ad arrivare ai primi anni del nuovo secolo, quando Franco entrò nell'azienda di famiglia con un'idea innovativa e differente rispetto al modo di operare che aveva prevalso fino a quel momento.

Con l'inserimento di Franco nel business familiare si assiste ad una modifica sostanziale ed incrementale del modello di business dell'impresa.

Il suo obiettivo era l'incremento delle vendite tramite l'attuazione di una strategia di internazionalizzazione e l'offerta di prodotti che presentassero tratti distintivi e innovativi rispetto alla scarpa classica prodotta e venduta localmente ad una cerchia ristretta di clienti e conoscenti.

Tab. I



Se il primo ricambio generazionale non incontrò alcun tipo di difficoltà, per via delle ridotte e ininfluenti modifiche sia a livello produttivo che organizzativo, il passaggio dalla seconda alla terza generazione presenta delle peculiarità che hanno portato a delle incomprensioni a livello familiare.

Infatti, l'idea innovativa, apportata da Franco, almeno inizialmente non era ben vista dalla seconda generazione, che riteneva tale visione piuttosto distaccata e lontana da quella che era la cultura e i valori aziendali che li avevano contraddistinti all'interno del proprio contesto di riferimento. Tale opposizione era principalmente frutto di una oggettiva difficoltà di accettazione al cambiamento da parte di una generazione strettamente

legata alla propria tradizione, mentre in realtà già nei primi anni 2000, il settore calzaturiero marchigiano iniziava a confrontarsi con un quadro di riferimento che offriva opportunità differenti.

Tali opportunità furono colte al volo da Franco, che si dimostrò aperto al cambiamento e pronto a modificare l'attività familiare rendendola flessibile e adatta a contesti più dinamici e competitivi rispetto ai semplici mercati locali.

Da questo momento in poi nasce la storia recente del brand Bontoni, che negli anni seguenti ha portato avanti un importante e interessante processo di trasformazione e crescita, che le ha permesso di raggiungere una posizione di leadership all'interno del suo ambiente di riferimento, la possibilità di relazionarsi con molteplici attori oltre i confini nazionali e migliorare quindi la propria impronta a carattere internazionale.

## **4.2 Business Model Canvas dell'impresa Bontoni**

### ***4.2.1 Mercati serviti e segmenti di clientela***

Prima dell'avvento della terza generazione nella gestione del business familiare, l'impresa Bontoni, assumeva i classici connotati di una piccola realtà manifatturiera, operante in un semplice contesto locale tramite

l'offerta di scarpe da uomo interamente fatte a mano per una cerchia ristretta di clienti.

Dal momento in cui la terza generazione riuscì ad ottenere il consenso per sviluppare un progetto più ambizioso e diverso da quello portato avanti fino a quel momento, inizia un periodo di cambiamento dove si assiste ad una radicale modifica del modello di business aziendale.

L'idea di Franco era quella di espandere l'impresa familiare a contesti internazionali tramite la creazione di una collezione più ampia e innovativa.

Avendo già in mente la proposta di valore da offrire ai nuovi mercati di riferimento, come vedremo ed analizzeremo più avanti, Franco doveva decidere in quale contesto geografico e in quale segmento di clientela iniziare ad operare.

Tale scelta ricadde inizialmente sul mercato americano, dove l'obiettivo principale era l'ottenimento di una posizione di leadership all'interno di una nicchia di mercato ben delineata tramite una value proposition di qualità che presentasse caratteri differenti e distintivi dai propri competitor.

L'ascesa internazionale dell'impresa però non si sofferma solamente sul soddisfacimento delle esigenze di una nicchia di mercato americano.

Infatti, la presenza di Bontoni, negli anni seguenti si estende anche al contesto europeo e giapponese.

La strategia di internazionalizzazione, per l'ingresso in nuovi mercati-Paesi, attuata dall'impresa e l'identificazione dei clienti target, risultano essere le stesse per la totalità dei mercati presenziati, ma allo stesso tempo tali ambienti competitivi presentano delle peculiarità che li differenziano tra loro, specialmente dal lato della domanda.

Infatti, se tutti e tre i contesti rappresentano dei mercati già sviluppati e consolidati, il mercato americano a differenza di quello europeo e giapponese presenta alti tassi di crescita e ottime possibilità di riuscire ad incrementare il livello delle vendite, mentre l'Europa e il Giappone sembrano offrire bassi margini di profitto e di crescita nel lungo periodo, soprattutto a causa della loro saturazione e maturità.

Però allo stesso tempo riuscire ad essere presenti in vari contesti internazionali, seppur con l'ottenimento di bassi margini di profitto, permette all'impresa di godere di maggiore visibilità e migliorare così la brand image.

In conclusione, di questo primo blocco relativo ai segmenti di clientela si può notare come dal 2004, con l'inserimento nel business familiare di



Franco, l'impresa Bontoni inizia ad assumere un carattere esclusivamente internazionale esplorando ed operando in contesti geografici iper-dinamici, riuscendo a farsi spazio tra una folta ed agguerrita concorrenza tramite una proposta di valore di alta qualità, senza perdere negli anni i valori e la cultura dell'artigianato che rappresentano le basi e le radici stesse dell'impresa.

Le motivazioni che si celano dietro ad una strategia di internazionalizzazione possono essere molteplici e differenti tra loro.

Nel caso dell'impresa Bontoni si può ricondurre tale scelta a due esigenze specifiche:

1. Global image, il riconoscimento del brand Bontoni a livello globale risulta una caratteristica fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa, infatti riesce a godere di una importante "global reputation". Risulta fondamentale sottolineare come fin dalla sua nascita il brand Bontoni sente la necessità di internazionalizzarsi e esplorare differenti contesti competitivi per via della sua piccola dimensione aziendale e per la qualità della sua proposta di valore.
2. La dimensione della domanda e le caratteristiche dei clienti, sono aspetti che hanno inciso profondamente sulla scelta di attuare e dare

continuità ad una strategia di internazionalizzazione. Infatti, nell'individuazione della clientela target a cui rivolgere i propri prodotti, Franco si rese conto che le abitudini dei clienti e il potere d'acquisto degli stessi, nel contesto americano erano differenti rispetto a quelli di Paesi europei come la Russia o i Paesi asiatici come Cina e Giappone (due tra i principali Paesi per l'export di prodotti calzaturieri delle imprese distrettuali) e come l'America rappresentasse un'opportunità migliore per il posizionamento della propria value proposition.

#### ***4.2.2 Value proposition***

La proposta di valore dell'impresa riguarda esclusivamente la produzione di scarpe da uomo interamente fatte a mano. Gli aggettivi che meglio descrivono l'offerta Bontoni al pubblico di riferimento sono qualità e tradizione.

La tradizione risulta essere un vero driver per il raggiungimento e il consolidamento di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Si tratta di un aspetto fondamentale che, nonostante

l'internazionalizzazione del proprio modello di business e una

sostanziale modifica delle caratteristiche dei prodotti, non è mai stato perso o lasciato indietro per dare precedenza ad altri elementi, ma, al contrario viene sempre fortemente evidenziato dall'impresa che ha l'obiettivo di raggiungere i clienti tramite la narrazione e il racconto della propria storia.

La value proposition, come già accennato, ha subito profonde modifiche, che sono avvenute congiuntamente con l'idea di rendere internazionale il brand Bontoni.

Infatti, nel 2004, con il secondo ricambio generazionale, e la terza generazione al comando del business familiare, si sentì l'esigenza di apportare alcuni cambiamenti.

Tale trasformazione a livello produttivo nasce inizialmente dalla creazione di una nuova collezione più ampia e appetibile per contesti differenti ed esigenti.

Si tratta di un insieme di prodotti che presentavano degli aggiornamenti sotto il punto di vista dello stile come ad esempio la forma, il modello, il design o la tecnica utilizzata per la costruzione della scarpa.

Un esempio di un elemento che permette all'impresa Bontoni di differenziare la propria proposta di valore e renderla qualitativamente

migliore agli occhi dei clienti sono delle speciali cuciture, sempre fatte interamente a mano, che permettono alla scarpa di mettere in risalto la propria innovazione rispetto ad altri articoli e allo stesso tempo di trasmettere al cliente l'attenzione e la cura che vengono messe anche nei più semplici dettagli del processo produttivo della scarpa.

L'esigenza di rinnovare le varie linee di prodotto e rimodellare la value proposition aziendale nasce in concomitanza con la volontà di internazionalizzazione, poiché per riuscire in questo ambizioso progetto era necessario provvedere ad uno svecchiamento della scarpa attraverso lo sviluppo di tecniche di lavorazione e costruzione innovative, poiché riuscire a servire con efficacia varie nicchie di mercato piuttosto esigenti nelle loro richieste e gusti personali sarebbe risultato riduttivo e insufficiente offrire la stessa tipologia di scarpa prodotta fino a quel momento perché si trattava di calzature piuttosto conosciute che non presentavano tratti distintivi rispetto ad altri prodotti già fortemente presenti nei vari mercati.

Se si fa riferimento al modello di business proposto da Osterwalder, è possibile individuare un elenco che racchiude molteplici elementi che

possono caratterizzare la proposta di valore di ogni impresa di qualsiasi settore.

Nel caso Bontoni l'elemento che più rispecchia l'attività produttiva ed organizzativa dell'impresa è sicuramente la personalizzazione, ovvero la creazione di prodotti su misura rispettando e soddisfacendo le specifiche esigenze di singoli clienti e creando valore nei loro confronti.

La decisione di procedere alla customizzazione dei prodotti avviene sempre per soddisfare gli utilizzatori finali nelle loro specifiche richieste specialmente a livello estetico.

In Bontoni possono essere identificate due differenti tipologie e forme di personalizzazione e customizzazione:

1. Pura personalizzazione → si fa riferimento alle scarpe prodotte “su misura”, su specifiche richieste del cliente inteso come utilizzatore finale; in questo caso l'impresa crea e assembla le varie parti della scarpa, come la forma, il colore, la costruzione soltanto dopo aver preso le misure del piede del cliente, quindi il livello di personalizzazione risulta essere piuttosto marcato ed elevato, dove i

prodotti vengono personalizzati fin dall'inizio del processo produttivo.

2. Standardizzazione su misura → questa forma di personalizzazione fa riferimento al cliente inteso come negozio retailer, che come vedremo più avanti assume una rilevanza strategica ai fini del posizionamento dei prodotti Bontoni sul mercato. In quest'ottica quando l'impresa riceve ordini da un negozio, quindi si fa riferimento ad una serie di più paia, viene creata o utilizzata una linea base che possa essere adattata alle richieste del cliente, e quindi personalizzata nella fase di montaggio.

Dunque, si può intendere la personalizzazione come un aspetto prettamente caratteristico del modello di business di Bontoni, nella quale ripone tutta la propria creatività e esperienza nella creazione di un prodotto *high quality* che rispecchi e soddisfi le esigenze e i bisogni della propria clientela.

Strettamente collegato e integrato al discorso della personalizzazione, possiamo trovare gli elementi novità e design. Dall'intervista effettuata, è stata evidenziata una prospettiva piuttosto interessante. Infatti, Osterwalder all'interno del suo prototipo di Business Model

inserisce come elementi che possono caratterizzare una value proposition, la novità e il design, mentre nel caso Bontoni è possibile individuare un discorso di novità all'interno del design, questo proprio perché fin dalla sua nascita l'obiettivo dell'impresa era riuscire a competere in contesti internazionali tramite una proposta innovativa soprattutto sotto il punto di vista estetico e del design, tramite forme, modelli e tecniche sia di lavorazione che di costruzione della scarpa aggiornate, che rendessero desiderabili e attraenti i propri prodotti agli occhi di una clientela pretenziosa.

Con una distinta integrazione di questi due elementi, si può affermare che l'impresa riesca in qualche modo ad offrire un prodotto che, nonostante un'agguerrita concorrenza, ha la capacità di differenziarsi dal punto di vista tecnico e del design andando a soddisfare "necessità" nuove a livello estetico dal momento in cui è difficile individuare offerte simili all'interno del mercato calzaturiero.

L'alta qualità dei prodotti Bontoni permette alla stessa di godere di un posizionamento rilevante all'interno della nicchia di mercato in cui opera e conferisce all'impresa uno status di marchio di qualità.

Dunque, la value proposition del brand Bontoni crea valore nei confronti della propria clientela tramite l'integrazione di un mix di elementi che esaltano il livello qualitativo, andando a soddisfare le esigenze e le richieste di una ristretta nicchia di mercato.

#### ***4.2.3 Canali di comunicazione, distribuzione e vendita***

Un'organizzazione può scegliere come raggiungere i propri clienti.

Come già descritto precedentemente, i canali distributivi e comunicativi possono suddividersi in due differenti tipologie:

- Canali diretti → forza di vendita interna o sito web
- Canali indiretti → negozi indiretti, grossisti.

Quando nel 2004, la terza generazione, prese in mano il business familiare, l'attività produttiva e organizzativa dell'impresa risultava essere piuttosto limitata e ristretta, tanto che, i canali di comunicazione, distribuzione e vendita non rappresentavano in alcun modo una variabile strategica su cui l'organizzazione potesse far leva per l'ottenimento di un vantaggio competitivo.



Tale situazione subì una drastica e profonda modifica quando il management dell'impresa decise di procedere con l'attuazione di una strategia di internazionalizzazione attraverso una value proposition differente ed innovativa.

Come già detto ampiamente nei punti precedenti, l'obiettivo dell'impresa era riuscire, almeno inizialmente, ad entrare a livello operativo nel mercato americano, ma quali canali rappresentavano le migliori condizioni ed opportunità per raggiungere quella nicchia di clientela in grado di valorizzare la proposta di valore di Bontoni?

L'obiettivo dell'impresa era la distribuzione e la vendita dei propri prodotti avvalendosi del mondo del retail tramite l'utilizzo di independent store.

Le motivazioni che hanno portato il management ad optare per il mondo retailer americano rispetto a contesti europei o nazionali sono differenti ma interdipendenti e collegate tra loro.

In primo piano, ciò che ha spinto maggiormente l'impresa a portare avanti questa scelta strategica è stata la chiarezza e la facilità di manovra che il contesto americano presentava rispetto ad altri mercati-Paesi.

Infatti, risultava molto più agevole riuscire ad individuare i clienti target poiché quest'ultimi sono storici e quasi sempre gli stessi. Oltre ad un quadro di riferimento molto chiaro in termini di clientela target, un altro motivo che ha portato l'impresa ad optare per il mondo retailer americano è sicuramente la presenza di una mentalità e una cultura, sia aziendale che generale, molto più aperta al cambiamento e all'innovazione rispetto al contesto italiano che invece risulta essere molto più conservatore e attaccato alle proprie tradizioni.

In secondo luogo, altri due elementi caratteristici che hanno reso fortemente attraente il mondo retailer americano agli occhi dell'impresa sono l'indiscutibile ed elevata qualità dei negozi americani, dei clienti di tali negozi e l'affidabilità in termini di pagamento.

L'ingresso tempestivo ed efficace di Bontoni nel mercato americano tramite l'utilizzo del canale del retail è stato favorito dalla presenza di un contatto di fiducia nel Paese estero di riferimento, anche se estraneo al settore calzaturiero, ma ciò ha permesso comunque all'impresa un maggiore flessibilità e facilità nell'ottenimento delle informazioni

necessarie per poter operare e competere in un nuovo mercato geografico fortemente dinamico e stimolante allo stesso tempo. Successivamente alla scelta del canale retail come modalità principale per la distribuzione e la vendita, è importante analizzare attraverso quale tipologia di negozi l'impresa rende disponibile i propri prodotti agli utilizzatori finali.

In sede di pianificazione strategica la perplessità principale era rappresentata dall'indecisione di avvalersi di independent store o department store:

1. Independent store → esercizi commerciali solitamente di piccole dimensioni specializzati in una particolare tipologia di prodotto o settore; tendono ad offrire un'atmosfera unica tramite una selezione di prodotti più curata e distintiva rispetto ai grandi magazzini e un servizio clienti sofisticato e accurato a soddisfare le esigenze specifiche dei clienti.
2. Department store → anch'essi sono degli esercizi commerciali, noti come grandi magazzini, di dimensioni maggiori rispetto agli independent store; offrono una vasta gamma di prodotti e sono generalmente organizzati per reparti (abbigliamento, elettronica,

cosmetici). A differenza degli independent store offrono servizi aggiuntivi come, ad esempio, punti ristoro e/o saloni di bellezza.

La scelta è successivamente ricaduta sugli independent store poiché il management dell'impresa riteneva tale opzione strategica la più coerente sotto molteplici punti di vista.

Infatti, le peculiarità di tale tipologia rispecchiavano molto i caratteri dell'offerta e le dimensioni aziendali di Bontoni e si credeva che potesse valorizzare al meglio l'alta qualità dei prodotti.

Un altro punto che ha giocato a favore degli independent store è la limitata e ridotta capacità produttiva di Bontoni, che essendo una microimpresa, avvalersi dell'utilizzo di un canale come i department store, quindi di grandi magazzini, voleva dire correre il rischio di ricevere numerosi ordini e non essere in grado di riuscire a soddisfare efficacemente la domanda.

Si è trattato dunque di una scelta ponderata tramite l'analisi di molteplici variabili che potevano incidere sul raggiungimento degli obiettivi di posizionamento da parte dell'impresa.

Il canale principale per la distribuzione e la vendita dei propri prodotti risulta dunque il mondo retail attraverso independent store.

Negli anni seguenti l'impresa ha dimostrato flessibilità e apertura al cambiamento anche in termini di comunicazione e distribuzione della propria offerta, e ciò lo dimostra l'adozione del sito web e l'apertura delle proprie pagine di Facebook e Instagram.

Proprio quest'ultima ha permesso a Bontoni lo sviluppo di una community, che conta ad oggi più di centomila follower, tramite la creazione, condivisione e distribuzione di contenuti digitali (foto, video, reel) rappresentativi dei prodotti, del processo produttivo che vi è dietro l'ideazione della proposta di valore e della storia Bontoni, con l'obiettivo di migliorare il reale coinvolgimento dei clienti attuali, potenziali e rafforzare la connessione fra i vari membri appartenenti alla community.

Attraverso l'utilizzo di strategie di digital content marketing un'impresa riesce a promuovere la conoscenza del proprio brand, ad acquisire contatti qualificati e allo stesso tempo consolidare le relazioni con i propri clienti.

Nel caso specifico dell'impresa Bontoni, l'utilizzo di piattaforme digitali e l'iscrizione a social media avevano, almeno inizialmente, l'unica finalità di migliorare la comunicazione aziendale e quindi permettere uno scambio e una condivisione di informazioni più rapido ed efficiente possibile.

In ambito aziendale si può scomporre la comunicazione in differenti tipologie, basandosi esclusivamente sui destinatari della comunicazione<sup>19</sup>:

1. Comunicazione istituzionale → forma di comunicazione rivolta ai vari stakeholder dell'azienda, attraverso la quale l'impresa ha l'obiettivo di rendere noti mission, vision e valori aziendali.
2. Comunicazione finanziaria → tramite strumenti come il bilancio, la nota integrativa o analisi economico-finanziarie l'impresa si rivolge prettamente a banche, istituti di credito o investitori.
3. Comunicazione organizzativa → anche conosciuta come comunicazione interna è rivolta prettamente alle risorse umane che fanno parte e lavorano per l'impresa in questione; l'obiettivo è

---

<sup>19</sup> “*BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità*”, Andrea Perna, Gian Luca Gregori.

quello di condividere, tramite un linguaggio adeguato i risultati aziendali e le principali attività da svolgere, ma anche sviluppare un engagement del cliente interno.

4. Comunicazione di marketing → utilizzata per scopi di natura commerciale, viene quindi rivolta ai clienti potenziali ed effettivi con l'obiettivo di presentare le caratteristiche della value proposition dell'impresa.

Dunque, l'obiettivo di Bontoni, tramite lo sbarco nel mondo dei social media, risultava essere esclusivamente un mezzo per apportare un miglioramento a livello comunicativo della propria proposta di valore, ed è quindi possibile inserire tale azione strategica all'interno del blocco riguardante la comunicazione di marketing.

Il discorso riguardante l'apertura del proprio sito web è strettamente collegato e simile a quanto appena descritto per i social media. Infatti, l'obiettivo iniziale era lo stesso, migliorare la comunicazione con i propri clienti per tramettere agli stessi in maniera più diretta e completa la qualità dei prodotti, e, allo stesso tempo cercare di coinvolgere emotivamente il cliente all'interno del processo produttivo.

Da una website analysis effettuata è facilmente intuibile la struttura, il contenuto e il messaggio che l'impresa vuole far arrivare ai propri clienti e stakeholder.

Attraverso la pubblicazione di video ed immagini l'impresa evidenzia e mette in risalto le proprie origini e la storia del brand creando un mix perfetto attraverso il quale Bontoni riesce a unire passato e presente, creando così un connubio perfetto tra tecnologie e artigianato.

All'interno del sito web è possibile individuare una sezione denominata "*the craft*", il mestiere, all'interno della quale viene spiegato il ruolo del calzolaio, le sue innumerevoli operazioni da svolgere manualmente per la creazione di un prodotto unico e sofisticato sotto il punto di vista del design e della qualità, i materiali utilizzati, le colorazioni disponibili e la ricerca maniacale per rendere i prodotti sempre più attraenti agli occhi dei clienti.

Bontoni cerca così di far immergere il cliente all'interno dell'intero processo produttivo che conduce alla realizzazione del prodotto finale, mettendo in risalto la passione e la competenza che vi è dietro ogni dettaglio della calzatura.



All'interno del sito web dell'impresa è possibile individuare un'ulteriore sezione denominata "*collections*" che a sua volta è suddivisa in due sottosezioni "*ready to wear*" e "*made to order*".

Nella prima sottosezione sono presenti prodotti che i clienti/utilizzatori finali possono trovare ed acquistare presso i principali rivenditori di cui l'impresa si avvale (negozi partner del mondo reatil), mentre la seconda sottosezione risulta essere più particolare ed articolata rispetto alla prima.

Infatti, tramite l'opzione "*made to order*" l'impresa ha sviluppato un canale di vendita diretto attraverso il quale riesce a raggiungere i consumatori finali senza avvalersi di intermediari commerciali (negozi non proprietari del mondo reatil).

Attraverso questa modalità il cliente ha così la possibilità di creare in maniera totalmente libera, secondo i suoi gusti e le sue esigenze, il prodotto che vuole acquistare. Si tratta dunque di un'opzione che rende il cliente finale partecipe del processo di realizzazione della scarpa permettendo la totale customizzazione del prodotto, e al tempo stesso all'impresa di avere un canale di sbocco con il mercato finale.

La sottosezione “*made to order*” è suddivisa in sette differenti fasi/momenti di scelta che fanno totalmente immergere il cliente nelle varie fasi di progettazione e creazione della scarpa poiché sarà lui a scegliere qualsiasi aspetto, sia a livello estetico che di costruzione, del prodotto finale:

- 1) Last and sizing: in questa fase dovranno essere indicate le misure del piede (lunghezza, larghezza, collo del piede).
- 2) Style: il cliente avrà l’opportunità di scegliere tra 300 differenti stili di creazione della scarpa.
- 3) Material: come per la fase precedente il cliente si troverà di fronte ad una variegata ed ampia scelta tra i materiali di qualità da poter utilizzare e inglobare nel processo di realizzazione della scarpa.
- 4) Color: possibilità di selezionare tra centinaia di colori e sfumature.
- 5) Construction: l’impresa Bontoni è specializzata in differenti tipologie di costruzione della scarpa e questo permette al cliente di scegliere tra svariate modalità come ad esempio Norwegian Welt, Blake, Blake-Rapid, Sacchetto.

- 6) Sole: la scelta della suola può svariare da una sportiva ad una più classica passando per una tipologia adatta al lifestyle e alla funzionalità della richiesta del cliente.
- 7) Personalization: la fase che più caratterizza questa modalità è proprio l'ultima, dove il cliente ha la possibilità di aggiungere i dettagli che più preferisce, che possono riguardare ad esempio la fibbia, una particolare cucitura che rendono unica e fortemente customizzata la scarpa.

Un altro canale di vendita diretto ma meno specifico ed articolato rispetto alla modalità "*made to order*" è l'e-shop, infatti nel sito web dell'impresa è presente una pagina dove il cliente può acquistare direttamente i prodotti effettuando un ordine online, dove l'impresa vende e propone prodotti e modelli di scarpe differenti rispetto a quelli esposti nei vari negozi presenti nei mercati internazionali.

Prima di sbarcare nel mondo online tramite l'apertura del proprio sito web e l'iscrizione a differenti social media, il principale canale di comunicazione utilizzato da Bontoni per far conoscere la propria

offerta era il cartaceo, quindi la presenza di prodotti Bontoni su riviste e/o magazine riguardanti esclusivamente il settore della moda.

Si trattava di un mezzo meno accessibile a livello economico rispetto all'utilizzo di social o piattaforme digitali, poiché l'acquisizione di uno spazio all'interno di un magazine o giornale dedicato al luxury fashion risultava essere molto più onerosa rispetto alla creazione di contenuti digitali.

Ad oggi la presenza di Bontoni all'interno di tali riviste è piuttosto ridimensionata ma al tempo stesso non è nulla.

Infatti, l'impresa non si è mai voluta veramente privare dello sfruttamento di tale mezzo comunicativo poiché, la pubblicazione dei prodotti giusti all'interno di determinati magazine esclusivi è in grado di suscitare e generare nella mente del cliente un mix di sensazioni e percezioni che rimandano ad un concetto di qualità del prodotto, permettendo così all'impresa un miglioramento del posizionamento competitivo della propria offerta e della propria brand identity, rafforzando la riconoscibilità dell'azienda sul mercato definendone il ruolo.

In conclusione, dunque, è possibile affermare come l'impresa, nonostante le sue ridotte dimensioni, riesca a rivolgersi alla propria clientela tramite differenti canali distributivi, sia diretti (sito web, social media) che indiretti (independent store, magazine e riviste), riuscendo allo stesso modo a massimizzare il valore del proprio sistema di offerta tramite un sistema di comunicazione omogeneo ed efficace.

#### ***4.2.4 Clienti e relazioni con i clienti***

Dal momento in cui l'impresa diede avvio al proprio sviluppo internazionale, l'obiettivo del management era quello di entrare operativamente nei principali negozi retailer americani.

Questa trasformazione della modalità di fare business portò l'impresa a confrontarsi con un ambiente di riferimento completamente differente e nuovo, passando da un contesto B2C, dove la cerchia di clienti era piuttosto ristretta e si trattava solo ed esclusivamente di utilizzatori finali, ad un contesto B2B dove la clientela non era più rappresentata da consumatori ma da altre organizzazioni (negozi retailer) che fungevano da rivenditori ufficiali.

Un primo contatto diretto con tali retailers avvenne tramite la presentazione del campionario della nuova collezione progettata e realizzata appositamente per questo scopo.

Successivamente a questi primi incontri di presentazione, i prodotti Bontoni risultarono adatti agli standard richiesti dai principali rivenditori presenti sul suolo americano.

Si può quindi sostenere che il primo contatto che l'impresa ha stabilito con i propri nuovi clienti sia stato un contatto diretto, facilitato e favorito dall'utilizzo di una conoscenza di fiducia presente nel contesto americano.

Fin da subito le vendite ebbero un riscontro positivo tra i consumatori finali e ciò, unito alla capacità dell'impresa di essere riuscita ad entrare nei più importanti e storici negozi del mondo retailer americano, permise all'impresa di presentarsi agli occhi di nuovi clienti con una notevole referenza e al tempo stesso un forte potere contrattuale.

All'interno del sito web dell'impresa vi è una sezione denominata “*retailers*” dove è possibile individuare una lista di tutti i negozi clienti in cui sono presenti i prodotti Bontoni. Da questa è facile notare come negli anni l'espansione internazionale dell'impresa si sia sviluppata e

protratta anche al di fuori del contesto americano, iniziando a presidiare e ad insediarsi con successo anche nei principali mercati europei, anche se il numero di prodotti venduti e la qualità dei clienti americani risultano maggiori rispetto al contesto europeo.

Principali negozi clienti:

1. Bergdorf Goodman Men – New York
2. Harrods – London
3. Wilkes Bashford – San Francisco
4. Boyds – Philadelphia
5. Shoes and Shirts – Maastricht
6. Oger – Amsterdam/Rotterdam
7. Santa Eulalia – Barcelona
8. Beymen – Istanbul

Come si può vedere la presenza nel contesto europeo è aumentata fortemente, soprattutto negli ultimi anni, ma il mercato americano resta ancora il principale sbocco di riferimento e ciò per alcune motivazioni principali:

1. Quantità e qualità dei prodotti venduti
2. Status/marchio

### 3. Visibilità

Il numero dei negozi clienti sembra essere in linea con le dimensioni aziendali e la capacità produttiva dell'impresa.

L'obiettivo di Bontoni in termini di relazioni internazionali con i propri clienti è la costruzione e la fidelizzazione di un portafoglio clienti di alta qualità.

Infatti, il raggiungimento di tale risultato offrirebbe all'impresa notevoli opportunità di crescita e darebbe così continuità ai volumi di prodotti venduti.

Ma attraverso quali modalità e comportamenti l'impresa riesce a stabilire e sviluppare nel lungo periodo solide relazioni con i propri clienti?

Facendo riferimento agli elementi che costituiscono la proposta di Business Model ideata da Osterwalder, la modalità di fare impresa da parte di Bontoni è riconducibile a due componenti: co-creazione e assistenza personale.

Nell'ambito della co-creazione di valore tra buyer e supplier, è inevitabile soffermarci sull'importanza per Bontoni dei "*trunk show*".



Trattasi di eventi e/o manifestazioni organizzati dai negozi clienti retailer che si impegnano ad invitare sia i propri fornitori (in questo caso Bontoni) che clienti (utilizzatori finali), dando così l'opportunità all'impresa di mostrare una nuova linea di prodotti in rampa di lancio e permettere ai clienti di provare e testare nuovi modelli o effettuare ordini speciali.

Durante lo svolgimento di questi eventi non sono rare le situazioni in cui, oltre al management dell'impresa sono presenti anche designer o calzolai che hanno il compito di prendere le misure del piede del cliente nel caso in cui esso richieda un prodotto completamente customizzato, offrendo così un servizio *tailor made* in un'ottica di co-creation tra impresa fornitrice e impresa cliente a livello strettamente relazionale.

All'interno dei negozi retailer, la presenza dell'impresa Bontoni avviene anche tramite l'utilizzo di corner shop e/o shopping shop, che non sono altro che dei piccoli spazi espositivi attraverso i quali l'impresa può incrementare la propria attività di vendita, interfacciarsi direttamente con i consumatori finali che possono sfruttare tale spazio

e occasione per informarsi sull'attività produttiva, la storia e le origini del brand Bontoni.

Una particolarità che differenzia l'impresa, in termini di relazioni con i clienti, rispetto alla stragrande maggioranza delle imprese appartenenti al distretto fermano-maceratese, è la non partecipazione ad eventi o fiere locali (Micam, Mipel) del settore calzaturiero.

Dietro questa scelta vi sono degli interessanti aspetti strategici da analizzare.

1. In primo luogo va specificato che, la finalità principale dietro la partecipazione delle imprese a questi eventi sta nel riuscire ad ottenere più clienti ed ordini possibili, ma ciò non rappresenta in alcun modo la cultura aziendale e imprenditoriale di Bontoni, poiché, sotto questo aspetto, il suo scopo principale è quello di sviluppare nel tempo relazioni durature che permettano all'impresa di raggiungere una stabilità economico-finanziaria nel lungo periodo tramite la costruzione e il mantenimento di un portafoglio clienti stabile.

2. In secondo luogo, ma non meno importante rispetto alla motivazione precedente, si fa riferimento ad un aspetto attinente alla percezione di tali manifestazioni. Infatti, vengono viste e percepite come attività “*mass market*”, ovvero rivolte principalmente ad un ampio pubblico di consumatori anziché ad una nicchia di mercato, mentre invece Bontoni punta a raggiungere una posizione di leadership all’interno di un segmento di clientela ristretto tramite un’offerta che presenta una qualità elevata, e la partecipazione ad eventi come Micam o Mipel non rappresentano un aspetto strategico poiché l’impresa correrebbe il rischio di proporre un concept di prodotto che molto probabilmente non verrebbe capito e valorizzato nel giusto modo dai clienti.

Nonostante Bontoni non si avvalga dello sfruttamento di eventi o fiere locali per ottenere maggiori ordini e/o acquisire nuovi clienti, è solita organizzare ed allestire degli “*showroom*”, tramite l’affitto di locali in grandi città.

All’interno di questo spazio vengono esposti dei prodotti per permettere ai clienti invitati a tale evento di vederli, provarli e valutarli.

Solitamente la predisposizione dello spazio adibito allo “*showroom*” viene progettata e realizzata in modo accattivante per rendere l’evento e la percezione dei prodotti il più attraente possibile cercando di offrire ai clienti un’esperienza pratica.

L’utilizzo di “*showroom*” si differenzia da eventi come fiere o mostre per “l’intimità” che si crea all’interno di una manifestazione simile, poiché tramite questa tipologia di esibizione l’impresa non ha l’obiettivo di aumentare i propri ordini o far conoscere i propri prodotti a nuovi potenziali clienti, ma lo scopo principale è quello di mantenere e sviluppare le solide relazioni che negli anni sono nate e se si sono sviluppate permettendo all’impresa di conseguire una base solida e forte del proprio portafoglio clienti.

Osterwalder individua l’assistenza personale come una relazione strettamente basata sull’interazione umana, attraverso la quale il cliente può comunicare con l’impresa per ricevere assistenza durante il processo di acquisto o dopo che l’acquisto è stato portato a termine. È possibile individuare questa categoria di relazione con i clienti all’interno del canale della vendita diretta, attraverso il quale il cliente finale ha la possibilità di comunicare e interagire con l’impresa

attraverso servizi di e-mail o direttamente con il management aziendale che si occupa del servizio di vendita.

Un aspetto che deve essere osservato ed evidenziato è sicuramente l'importanza delle relazioni personali che il management aziendale (Franco) è riuscito ad instaurare e sviluppare con la clientela nel corso degli anni. I clienti esteri vengono considerati come un circolo di amici "*a circle of friends*", questo per capire quanto sia importante la dimensione delle relazioni personali a livello informale nel modello di business di Bontoni. Molto spesso questa tipologia di relazionarsi con i propri clienti va oltre la semplice natura commerciale che connota la maggior parte delle relazioni fornitore-cliente, e questo avvalorava fortemente la tesi che l'obiettivo reale di Bontoni è quello di sviluppare nel tempo solide relazioni di business, ma che presentino al tempo stesso informalità e umanità, che all'interno di un settore che da anni risulta essere saturo e maturo, rappresenta un differenziale competitivo non indifferente per il raggiungimento della fidelizzazione dei clienti presenti in portafoglio.

"A circle of friends": l'impresa all'interno del proprio sito web utilizza molto spesso ed evidenzia questa espressione, poiché racchiude e

coinvolge tutta la storia e la tradizione che c'è dietro al brand Bontoni.

Un circolo di amici, erano coloro per cui la prima e la seconda generazione producevano scarpe.

Questo modello non è stato abbandonato dalla terza generazione, ma ripreso e potenziato, cercando di ricreare quell'atmosfera unica presente in quegli anni a livello internazionale rivolgendosi a clienti con esigenze e richieste differenti diminuendo così le distanze culturali tra la tradizione italiana dell'artigianato e i frenetici e dinamici ambienti internazionali. L'impresa cerca così di considerare i propri clienti come degli amici con cui condividere storie, esperienze e progetti.

#### ***4.2.5 Flussi di ricavi***

La vendita di beni/prodotti risulta essere l'unica modalità di generazione di flussi di ricavi utilizzata dall'impresa Bontoni.

Però come già analizzato in precedenza l'impresa utilizza differenti canali per lo svolgimento dell'attività di vendita e questi hanno

un'importanza e una strategicità differenti rispetto agli obiettivi dell'impresa.

La fonte di ricavi più notevole che permette all'impresa di ottenere importanti risultati a livello di performance economico-finanziario risulta essere quasi esclusivamente gli ordini effettuati dai negozi che presidiano i principali mercati internazionali, specialmente i negozi presenti nel territorio americano dove soprattutto il potere d'acquisto dei clienti risulta essere maggiore rispetto ad altri contesti di mercato. Infatti, da una analisi dei bilanci aziendali è stato possibile constatare che circa il 90% dei ricavi dell'impresa deriva dalle vendite registrate presso i negozi retailer e il restante 10% è suddiviso quasi equamente tra il canale della vendita diretta "*made to order*" e il canale dell'e-shop.

Deve però essere fatta una precisazione riguardo questi dati.

Infatti, negli ultimi anni, soprattutto nel periodo post pandemico è stata registrata una riduzione non irrilevante della quota di ricavi ottenuti tramite i negozi retailer a causa dell'incertezza e della difficoltà di far circolare la merce oltre i confini nazionali, ma allo stesso tempo tale situazione ha permesso all'impresa di sbarcare nel mondo online e

sviluppare canali di vendita alternativi, diversificando le modalità di generazione dei ricavi e diminuendo così il rischio.

Quindi, la notevole differenza dei numeri registrati in termini di ricavi deriva principalmente dal fatto che il canale di vendita diretto e l'e-shop sono stati sviluppati recentemente, a differenza del canale indiretto che fin dalla nascita del brand Bontoni ha rappresentato l'unico canale di vendita dei prodotti dell'impresa.

I flussi di ricavi hanno sempre mantenuto una certa stabilità e continuità nel tempo ma hanno risentito fortemente delle ripercussioni sull'economia reale derivanti dalla crisi finanziaria del biennio 2007/2008.

I ricavi dell'impresa Bontoni sono stati colpiti in maniera piuttosto diretta e drastica dal fallimento della Lehman Brothers vista la sua forte presenza nel contesto di mercato americano e ciò ha comportato una riduzione di circa il 15% dei ricavi ottenuti dai negozi retailer presenti nel territorio.

Negli anni seguenti è stata comunque registrata una concreta ripresa da parte dell'impresa, che a differenza di molte altre imprese distrettuali, nel biennio 2014/15, non ha subito le ripercussioni della crisi del



mercato russo, anche complice la sua poca presenza in quel determinato contesto di mercato.

Nel 2020, invece a causa della crisi economica derivante dalla pandemia COVID-19, i flussi di ricavi dell'impresa hanno subito una rapida e perentoria riduzione di circa il 30% rispetto ai risultati ottenuti nell'anno 2019.

Questa situazione è stata causata principalmente dal blocco produttivo avvenuto tra marzo e giugno 2020 facendo così registrare una diminuzione dei volumi delle vendite e degli ordini effettuati dai vari negozi clienti di Bontoni, ma allo stesso tempo, come già accennato precedentemente, ha permesso all'impresa di iniziare ad operare nel mondo online, tramite l'apertura di due canali di vendita diretti iniziando così ad avere un canale di accesso con il mercato finale senza avvalersi di intermediari commerciali.

Tale modalità di relazionarsi ha chiaramente aiutato l'impresa a far ripartire il proprio business contrastando in maniera decisa e coerente l'impatto della crisi pandemica, tanto che, nel 2021 è stato registrato un sensibile miglioramento del valore dei ricavi fino ad arrivare al 2022

dove i volumi registrati in termini di flussi di ricavi sono tornati ai livelli pre-COVID.

Osterwalder afferma che ogni flusso di ricavi può essere caratterizzato da differenti meccanismi di prezzo e quello scelto può determinare una grande differenza in termini di ricavi generati.

L'impresa Bontoni adotta un listino prezzi fisso dove il prezzo nasce inizialmente da un'analisi dei costi sostenuti per la creazione e realizzazione del prodotto. Successivamente vengono analizzati i prezzi adottati dalle altre imprese operanti nello stesso segmento di mercato e infine viene applicato un margine che l'impresa ritiene adeguato al posizionamento del prodotto e dell'impresa sul mercato.

#### ***4.2.6 Risorse chiave***

Quando si parla di PMI operanti nel settore della calzatura quasi sempre le risorse che rappresentano una forte leva strategica sono il personale e i dipendenti dell'impresa, principalmente coloro che svolgono attività di manodopera.

Si fa quindi riferimento alle risorse umane.

Nel caso del contesto d'impresa Bontoni lavorano 10 dipendenti, ognuno fortemente specializzato in una differente fase della lavorazione della scarpa e questo permette a Bontoni di offrire al mercato un prodotto differenziato sia a livello di processo produttivo sia sotto il punto di vista della qualità.

Per le imprese distrettuali di piccole dimensioni però l'individuazione della manodopera specializzata inizia ad essere un aspetto piuttosto critico che nel medio-lungo termine può portare a non poche problematiche.

Infatti, al giorno d'oggi, risulta sempre più difficile per le imprese calzaturiere reperire *know how* e manodopera specializzata per la produzione di un prodotto completamente fatto a mano, questo principalmente perché non esistono corsi di formazione o scuole calzaturiere all'interno del distretto adeguate al livello di specializzazione richiesto dal mercato della calzatura, e sicuramente questo rappresenta un punto critico al quale dovrà essere individuata una soluzione poiché ne va della sopravvivenza e della competitività dell'intero distretto calzaturiero.

Un altro aspetto critico che minaccia l'esistenza delle piccole e medie imprese distrettuali e strettamente collegato al punto precedente è l'insediamento e la presenza delle multinazionali del lusso (es. Louis Vuitton) all'interno del territorio distrettuale che avendo una maggiore disponibilità di risorse finanziarie ed organizzative riescono ad appropriarsi della scarsa manodopera specializzata presente nel territorio a discapito di piccole e medie imprese che in molti casi non riescono a competere con tali top brands del settore luxury fashion.

Un'altra tipologia di risorse molto spesso utilizzata e presente all'interno delle imprese calzaturiere sono le risorse fisiche.

Osterwalder all'interno di quest'ambito inserisce come risorsa gli impianti di produzione/strutture produttive. L'impresa Bontoni ha a disposizione un piccolo edificio dove i dipendenti creano e producono le varie tipologie di calzature, ma al tempo stesso a differenza di molte altre imprese distrettuali non sono presenti macchinari o impianti produttivi altamente specializzati per ottenere una più ampia capacità produttiva questo perché l'attività produttiva dell'impresa risulta essere basata esclusivamente su calzature realizzate interamente a mano

(*craftmanship*) e rappresenta la fonte di vantaggio competitivo più importante per l'impresa.

Bontoni risulta essere completamente autofinanziata, cioè è in grado di utilizzare risorse interne a livello economico-finanziario per ottenere finanziamenti per lo sviluppo di progetti o di differenti modalità di competere a differenza di altre imprese distrettuali che molto spesso risultano essere piuttosto dipendenti dal debito bancario per ottenere il necessario livello di liquidità.

Un aspetto critico rilevato in Bontoni ma non caratteristico delle imprese di piccole e medie dimensioni riguarda le risorse intellettuali, infatti trattandosi di un'organizzazione operante solo all'interno di contesti esteri si ritrova ad affrontare problematiche nuove che possono comportare un aumento dei costi sostenuti dall'impresa. Infatti, alcuni anni fa Bontoni si è ritrovata di fronte ad una situazione in cui non poteva registrare il proprio marchio poiché già presente e registrato all'interno di quello Stato e vendeva beni simili ai prodotti realizzati dall'impresa forzando così l'impresa a sostenere costi aggiuntivi; perciò, risulta fondamentale anche per le PMI riuscire a proteggere

efficacemente il proprio marchio per non incorrere in frodi o sfruttamento indebito di terzi soggetti.

#### ***4.2.7 Attività chiave***

Trattandosi di un'impresa calzaturiera è chiaro che il core business risulta essere la produzione di scarpe, nel caso Bontoni vengono prodotte esclusivamente scarpe da uomo.

L'attività produttiva di Bontoni però presenta alcune importanti peculiarità e tratti caratteristici differenti rispetto alle altre imprese operanti e situate nel cuore del distretto calzaturiero fermano-maceratese.

Come primo aspetto va evidenziato che l'impresa presenta una capacità produttiva piuttosto limitata principalmente per tre motivi:

- 1) Dimensione aziendale
- 2) Elevata specializzazione delle fasi del processo produttivo
- 3) Qualità dei prodotti richiesti dal mercato

La capacità produttiva giornaliera risulta essere di circa 7-9 paia di scarpe prodotte per un totale di circa 3000 paia annuali.

Oltre alla semplice e tradizionale attività di assemblaggio la scarpa viene disegnata, progettata e creata esclusivamente all'interno dei confini aziendali, riuscendo ad ottenere così una fortissima integrazione verticale dove tutte le fasi del processo produttivo vengono svolte internamente senza necessità di esternalizzare alcuna lavorazione nonostante l'altissima specializzazione richiesta per la produzione di calzature di elevata qualità.

Analizzando di quali momenti si compone il classico processo produttivo possono essere individuate molteplici fasi differenti e sequenziali tra loro:

- 1) Taglio della pelle
- 2) Oratura
- 3) Preparazione delle forme
- 4) Montaggio tomaie
- 5) Costruzione del fondo
- 6) Coloritura e rifinitura della tomaia

Queste rappresentano le 6 fasi di cui si compone il processo produttivo che c'è dietro la creazione di prodotti calzaturieri.

Nello svolgimento di queste differenti fasi l'impresa Bontoni si sofferma su alcuni dettagli che permette alla stessa di differenziarsi rispetto ad imprese competitors; infatti sono presenti attività distintive che non vengono svolte all'interno di altre organizzazioni come ad esempio la coloritura a mano delle pelli, che, mentre le altre imprese provvedono ad acquistarle già colorate, Bontoni le acquista bianche per poi procedere alla fase della coloritura in base alle specifiche esigenze della clientela.

Un'altra attività particolare effettuata internamente è la costruzione interamente fatta a mano del fondo.

Si può affermare dunque che rispetto alle modalità di produzione adottate da altre imprese distrettuali sono prevalenti le attività svolte manualmente da persone fisiche e al tempo stesso viene messa in primo piano la qualità inglobata all'interno dei prodotti offerti, riponendo la massima attenzione anche nei minimi dettagli che costituiscono il processo produttivo.

Da alcuni anni ormai il modello di business di Bontoni prevede l'utilizzo di piattaforme come una risorsa aggiuntiva che permette



all'impresa di relazionarsi e affacciarsi in maniera innovativa e  
differente ai mercati di sbocco.

È chiaro che il core business resta senza ombra di dubbio la produzione di calzature ma al tempo stesso lo sviluppo e il potenziamento delle varie pagine social resta comunque un obiettivo da rafforzare nei prossimi anni poiché rappresenta un valido ed efficiente mezzo di comunicazione con i vari stakeholder e da la possibilità all'impresa di reperire in maniera più chiara e trasparente informazioni riguardanti l'andamento della domanda nei mercati a valle e l'evoluzione dei gusti dei consumatori finali.

Nel caso specifico dell'impresa Bontoni, prima di adottare ed iniziare ad utilizzare piattaforme tecnologiche sono state effettuate attente e profonde valutazioni poiché la decisione risultava essere piuttosto critica per validi motivi.

Infatti, sbarcare nel mondo online corrispondeva ad andare incontro al rischio di perdere il differenziale competitivo che da sempre ha contraddistinto l'impresa: l'artigianalità.

Si temeva potesse essere vista come un'attività *mass market* fortemente inadatta al posizionamento e allo status per il quale Bontoni si è sempre

contraddistinta rispetto alla concorrenza, ma poteva portare con sé enormi benefici e quest'ultimi hanno prevalso sulla scelta di adozione di piattaforme tecnologiche con l'obiettivo di individuare il giusto connubio tra digital transformation e attività manifatturiera. Questo adattamento tra due realtà così distanti tra loro è stato individuato nell'utilizzo di foto e video all'interno del sito web e della pagina Instagram che ritraggono e mostrano come la tradizione di famiglia sia stata tramandata negli anni e come ad oggi rappresenti ancora il cuore pulsante dell'impresa riuscendo così a trasmettere al cliente in maniera diretta l'artigianalità, la passione, l'attenzione ai dettagli ma anche la competenza che vi è dietro ai prodotti presenti nel mercato.

#### ***4.2.8 Partnership chiave***

Lo sviluppo di partnership deve essere analizzato sia dal lato dei mercati a valle sia dal lato dei mercati a monte.

Riguardo i mercati a valle il discorso risulta essere molto simile a quanto già descritto all'interno del blocco relativo alle relazioni con i clienti, poiché Bontoni non ha stipulato alcuna alleanza strategica (joint

venture, management contract, franchising) con gli operatori a valle ma l'obiettivo dell'impresa è riuscire ad ottenere una forte fidelizzazione e stabilità (customer loyalty) del proprio portafoglio clienti attraverso l'offerta di prodotti sempre nuovi ed innovativi che rispecchino le esigenze della clientela dei vari negozi cliente, senza dover ricorrere ad alcuna forma di accordi contrattuali.

Dal lato dei mercati a monte (fornitura) la situazione risulta essere più articolata e strutturata rispetto la situazione presente nel mercato finale. Sicuramente, per Bontoni essere situata all'interno del cuore del distretto calzaturiero fermano-maceratese risulta essere una assoluta fonte di vantaggio competitivo poiché è proprio lì che sono nate le principali relazioni con i fornitori che sono state poi sviluppate nel tempo.

Si fa dunque riferimento a relazioni stabili, durature e storiche hanno permesso all'azienda non solo di migliorare nel tempo la qualità del proprio processo produttivo ma anche il livello e l'intensità della relazione stessa.

Per Bontoni l'approvvigionamento è basato fortemente sull'attività di *outsourcing* con l'obiettivo di individuare un numero piuttosto ridotto

di fornitori ma al tempo stesso fortemente fidelizzati che permettano all'impresa di raggiungere un livello minimo di economie di scala.

Attraverso l'attività di *outsourcing* l'impresa ha l'obiettivo di identificare fornitori che mettano a disposizione della stessa materiali di alta qualità che consentano lo sviluppo di prodotti *high quality* e il conseguente soddisfacimento dei bisogni della clientela.

Come già descritto precedentemente, a differenza dell'approvvigionamento delle materie prime necessarie, la totalità delle fasi del processo produttivo avvengono internamente ai confini d'impresa, facendo raggiungere all'impresa alti livelli di integrazione verticale nella fase di sviluppo e creazione dei vari prodotti.

L'attività di fornitura presenta però delle criticità rilevanti.

Una su tutte risulta essere la difficoltà oggettiva riscontrata dall'impresa nel riuscire ad ottenere l'esclusività di determinati fornitori per quanto riguarda l'approvvigionamento di materiali specifici. Si tratta di una situazione che caratterizza fortemente il contesto distrettuale fermano maceratese principalmente a causa del numero elevato delle imprese calzaturiere e dell'elevata specializzazione e qualità dei processi produttivi.

Un'altra problematica è legata al rischio di incertezza e di imprevedibilità che caratterizza i mercati a monte e riguarda sostanzialmente la chiusura di un fornitore importante per l'impresa, poiché all'interno di un contesto dove l'obiettivo di Bontoni è l'individuazione di pochi fornitori fortemente fidelizzati la chiusura di uno di esse comporterebbe delle difficoltà per nulla irrilevanti dato che l'impresa dovrebbe riattivarsi sul mercato alla ricerca di nuovi fornitori sostitutivi e le criticità principali possono derivare da 2 aspetti non indifferenti:

- 1) Qualità dei materiali individuati → il processo produttivo di Bontoni richiede materiali specifici e di qualità, se l'impresa dovesse affrontare una chiusura improvvisa di un proprio fornitore potrebbe andare incontro ad una situazione in cui le materie prime individuate presentino un livello di qualità inferiore rispetto a quello atteso e ciò comporterebbe una riduzione a livello qualitativo nello svolgimento del processo produttivo.
- 2) Potere contrattuale → nell'individuazione di un nuovo fornitore sostitutivo difficilmente l'impresa riuscirà ad ottenere delle condizioni vantaggiose riguardo il prezzo d'acquisto poiché quel

nuovo fornitore giocherebbe sicuramente un ruolo cruciale nel mantenimento di un differenziale competitivo da parte di Bontoni.

#### ***4.2.9 Struttura dei costi***

I costi sono differenti in base alla tipologia di business model analizzato/adottato da una determinata impresa.

Osterwalder, come già analizzato in precedenza nel secondo capitolo, distingue i modelli di business basati sui costi da quelli basati sul valore.

Nel caso dell'impresa Bontoni la propria struttura dei costi risulta essere basata quasi esclusivamente sulla creazione di valore nei confronti dei propri clienti, tanto che, in alcuni peculiari situazioni, una possibile riduzione dei costi non viene presa neppure in considerazione poiché si tratterebbe di una diminuzione minima e leggera che non porterebbe alcun beneficio all'impresa.

All'interno del contesto Bontoni i costi risultano essere così strutturati:

- Costi fissi → manodopera
- Costi variabili → materie prime

- Costi commerciali → costi legati principalmente a viaggi e affitto showroom per attività di vendita e incontro con i rivenditori.

Le voci di costo più onerose, e che più gravano nel bilancio d'impresa, risultano ovviamente essere quelle sostenute per la manodopera e per l'ottenimento delle materie prime necessarie, che ricoprono circa l'85% dei costi totali dell'impresa.

I costi commerciali sono invece in misura sicuramente minore e ridotta rispetto ai costi di manodopera e per le materie prime, grazie anche al fatto che l'impresa non si avvale di agenti di vendita, elemento che differenzia ancora di più Bontoni rispetto alla gran parte delle imprese distrettuali.

Tali costi risultano però essere aumentati nel corso dell'ultimo biennio principalmente a causa di molteplici viaggi d'affari effettuati per presidiare ed essere presenti in maniera maggiore nei vari contesti esteri di riferimento.

Un aspetto critico legato alla struttura dei costi che l'impresa si è ritrovata a dover affrontare nell'ultimo periodo riguarda il

sostenimento di costi aggiuntivi riguardanti la protezione del marchio  
che sembrano essere in crescita rispetto al passato.



## **Conclusioni**

Lo sviluppo di tale elaborato mi ha permesso di analizzare e approfondire in maniera più dettagliata la struttura e la composizione di un distretto e un settore che sento molto vicini a me, sia a livello culturale che in senso geografico, e al tempo stesso di studiare l'evoluzione e l'internazionalizzazione dell'impresa Bontoni, una realtà, per certi versi tradizionale, situata nel territorio distrettuale, ma che differisce, sotto molteplici aspetti e dettagli rispetto le altre imprese che compongono l'area distrettuale.

Negli ultimi anni la situazione economica delle imprese appartenenti al distretto fermano maceratese ha vissuto momenti difficili e complessi da superare, principalmente per le conseguenze e le ripercussioni sull'economia reale della crisi finanziaria, tanto che, i valori registrati in termini di prodotti esportati non sono mai più riusciti a raggiungere i numeri registrati nel 2006, ma dallo scorso decennio in poi si sono alternate fasi di limitata e lenta crescita a momenti di crisi che hanno sempre di più destabilizzato un settore e un distretto fortemente colpiti e ridimensionati rispetto agli anni precedenti.

Ad oggi la situazione sembra essere in leggera ripresa dopo che l'intero settore è riuscito a superare uno dei periodi più bui e complessi a causa della pandemia da COVID-19 che per diversi mesi ha completamente bloccato la totalità delle attività produttive e al tempo stesso anche lo scambio di merci con i paesi clienti esteri, causando così un danno enorme alle imprese manifatturiere e artigiane presenti nel territorio distrettuale.

La parte principale e sperimentale di questo lavoro è sicuramente l'analisi dell'impresa Bontoni, che all'interno di questo elaborato viene studiata e inserita all'interno dei blocchi rappresentativi e costitutivi di una specifica tipologia di modello di business, il Business Model Canvas.

Ho avuto modo di raccontare la storia di Bontoni, da quando la prima generazione della famiglia Gazzani produceva scarpe e calzature esclusivamente per amici e conoscenti, fino al momento dell'internazionalizzazione tramite una proposta di valore innovativa sotto il punto di vista del design e di costruzione della scarpa.

Mi sono focalizzato principalmente su alcuni aspetti dell'impresa come i canali comunicativi e distributivi utilizzati dall'impresa per far

conoscere i propri prodotti o come l'impresa si relaziona e gestisce le relazioni con i propri clienti, poiché si tratta di una realtà manifatturiera che a differenza di altre organizzazioni non ha come obiettivo principale l'individuazione di numerosi e potenziali clienti target in modo da aumentare il numero di vendite ed ordini ricevuti, ma bensì di consolidare e sviluppare proficue relazioni di business con pochi ma profittevoli clienti storici in modo da raggiungere un posizionamento di nicchia all'interno di specifici segmenti di clientela.

Un ulteriore elemento che differenzia Bontoni rispetto alle altre realtà distrettuali è il fatto che l'impresa si relaziona esclusivamente con Paesi esteri e con nessun attore italiano.

Questa situazione nasce con l'avvento della terza generazione al comando del business familiare che individua nel mercato americano un'opportunità per estendere l'azienda di famiglia oltre i semplici contesti locali e iniziare così a servire e soddisfare le richieste di clienti con esigenze e richieste differenti tramite nuove collezioni disegnate e prodotte appositamente per iniziare ad operare in nuovi contesti geografici.

Questo scenario ci porta a dover analizzare e mettere in evidenza un ulteriore comportamento competitivo differente di Bontoni rispetto alle altre imprese distrettuali. Infatti, se per le quasi totalità delle imprese calzaturiere la partecipazione ad eventi, fiere o manifestazioni come il Micam o il Mipel, rappresenta una potenziale occasione per farsi conoscere a nuovi clienti e aumentare il numero di vendite e ordini ricevuti, l'impresa Bontoni non presenzia a tali eventi poiché vengono viste come attività *mass market* e non in linea con i valori e la cultura dell'azienda, tanto che è la stessa azienda molto spesso ad organizzare eventi come *showroom* dove presenta la nuova collezione ai propri clienti storici con l'obiettivo di approfondire e rafforzare la relazione con la clientela già presente nel proprio portafoglio.

Nello studiare l'impresa Bontoni, come già specificato ampiamente all'interno dell'elaborato, mi sono basato sulla struttura di una specifica tipologia di modello di business, ovvero il Business Model Canvas, che mi ha permesso così di analizzare in maniera esaustiva e strutturata un preciso caso aziendale e al tempo stesso di trattare di molteplici argomenti studiati durante il percorso di studi magistrale.

Posso definire tale lavoro come una tappa finale di un lungo percorso che mi ha permesso di mettere alla prova, almeno in piccola parte, le competenze e le conoscenze acquisite e inglobate durante questi intensi anni di studio.

È stato un lavoro che mi ha permesso di avere una panoramica più ampia su un settore particolarmente interessante che ha contribuito fortemente a rendere l'artigianato Made in Italy famoso ed apprezzato in numerosi contesti esteri ed internazionali.

Secondo me, ad oggi, si respira ancora una forte passione e tradizione nello sviluppo e nella creazione di prodotti manifatturieri, ma le imprese devono essere in grado di stare al passo con i tempi e quindi credo che sarà di fondamentale importanza che l'intero movimento distrettuale investa in maniera efficace principalmente su due aspetti:

- Formazione adeguata per futuri artigiani
- Connubio tra tecnologia e artigianato

Infatti, tali elementi risultano essenziali per la sopravvivenza e la competitività delle imprese distrettuali nel prossimo futuro dove saranno chiamate sempre di più a relazionarsi con ambienti dinamici, instabili e dove i gusti dei consumatori cambiano ed evolvono rapidamente.

## **Bibliografia e Sitografia**

Marasca Stefano, Cattaneo Cristiana, *“Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti”*, pp. 237-245.

Gregori Gian Luca, Perna Andrea, *“BtoB marketing, il business marketing tra teoria e managerialità”*, pp. 70-73.

Marcone Maria Rosaria, *“Le strategie delle imprese italiane di media dimensione”*, pp. 20-22.

A cura di ARMAL, *“Economia e territorio, il distretto calzaturiero fermano maceratese”*.

Moroni Marco, *“Alle origini dello sviluppo locale, le radici storiche della Terza Italia”*.

Valentini Vincenzo, *“Montegranaro, 1952”*.

Gruppo Intesa San Paolo, *“Le calzature di Fermo”*

Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, *“Business Model Generation”*.

Beghelli Chiara, Il sole 24 ore, *“Digitale e sostenibilità guidano la ripresa delle scarpe marchigiane”*.

Pozzana Roberto, *“Il modello di business come sintesi del modo di operare dell’impresa”*.

[www.TecnicaCalzaturiera.it](http://www.TecnicaCalzaturiera.it)

[www.Sose.it](http://www.Sose.it)

[www.IISole24Ore.it](http://www.IISole24Ore.it)

## **Ringraziamenti**

Non sono mai stato bravo con le parole ma vorrei provare ad utilizzare questo spazio per ringraziare tutte le persone che hanno contribuito alla realizzazione di tale elaborato e che sono state partecipi durante tutto il mio percorso accademico.

In primis, un ringraziamento al mio relatore, Prof. Cucculelli, per la sua disponibilità, la sua passione e il suo modo insegnare.

Ringrazio infinitamente la mia famiglia, i miei genitori e mia sorella Alice, per il loro supporto incondizionato, senza di voi tutto questo non sarebbe stato possibile, come moltissime altre cose. Approfitto di questo momento per dirvi quanto siete importanti per me, anche se, a causa del mio carattere non sempre riesco a dimostrarlo.

Grazie a tutti voi oggi presenti, i miei amici, con chi da una vita siamo cresciuti insieme tra calcio, scuola, università e mille altre cose, ma anche a chi è arrivato dopo, non per questo meno prezioso e importante in questo percorso e nella vita di tutti i giorni. Grazie!

Infine, un ringraziamento speciale a Martina arrivata verso la fine di questo lungo percorso, forse nel momento più difficile, dove il traguardo è vicino ma non arriva mai. Grazie per essermi stata vicina ed essere stata fonte di forza e supporto, spero davvero di essere lo stesso per te e di averti accanto nella mia vita.