



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio.

**Le politiche di prezzo e le strategie delle imprese nel settore calzaturiero marchigiano di fronte alla difficile situazione di mercato.**

**Pricing policies and company strategies in the Marche footwear sector faced with a difficult market situation.**

**Relatore:**

Prof. Aldo Bellagamba

**Laureando:**

Giorgia Recchi

**Matricola:**

1056758

Anno accademico 2018/2019



# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo 1: Il ruolo del prezzo e il valore per il cliente.....</b>	<b>6</b>
1.1 Concetto di valore.....	6
1.2 Il ruolo del prezzo nell'economia della gestione.....	7
1.3 L'orientamento ai costi.....	8
1.4 L'orientamento alla concorrenza.....	12
1.5 L'orientamento alla domanda.....	16
<b>Capitolo 2: Il settore calzaturiero.....</b>	<b>18</b>
2.1 Scenari di un settore in trasformazione.....	18
2.2 Modalità di determinazione del prezzo.....	26
2.3 Strategia per una nuova competitività: la sostenibilità nella filiera produttiva.....	29
<b>Conclusioni .....</b>	<b>34</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>36</b>
<b>Sito web .....</b>	<b>37</b>

## INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è l'analisi del settore calzaturiero marchigiano e delle sue strategie d'impresa di fronte alla difficile situazione di mercato.

In particolare si pone l'attenzione sulle politiche di prezzo.

La globalizzazione, la competizione sui prezzi, così come l'evoluzione dei mercati e della domanda, hanno per questo messo in forte difficoltà il mondo della calzatura.

La crescente competizione dei mercati, la pressione sui costi proveniente dalle zone di più recente sviluppo e le richieste sempre più articolate in termini di variabilità e flessibilità, richiedono infatti alle imprese del settore di dover riorientare la propria strategia e la propria organizzazione al valore percepito dal cliente.

L'obiettivo di questa tesi è di fornire un'analisi del settore calzaturiero marchigiano e una possibile strategia di mercato, tema a me sensibile in quanto marchigiana.

Nel primo capitolo andrò a delineare il ruolo del prezzo nell'economia delle gestione e il valore per il cliente; viene descritto l'orientamento ai costi, alla concorrenza e alla domanda.

Nel secondo capitolo viene analizzato il settore della calzatura marchigiana e lo status di area di crisi. Si parlerà della determinazione del prezzo nel settore calzaturiero sia dell'approccio tradizionale sulla base del "ricalcolo" e di un altro poco utilizzato dalle imprese, nell'utilizzo del margine di retribuzione. Questo è sicuramente più efficace e consente una maggiore pianificazione e controllo delle variabili che entrano in gioco per la determinazione del prezzo di vendita.

Infine si trarranno delle soluzioni per essere più competitivi sul mercato, si analizzerà il contesto strategico nel quale si colloca il distretto e le dinamiche competitive tipiche delle aziende calzaturiere con produzioni di fascia medio-alta, difendendo l'artigianalità e il "made in".

## **CAPITOLO 1**

### **IL RUOLO DEL PREZZO E IL VALORE PER IL CLIENTE**

#### **1.1 Concetto di valore**

Il valore dell'impresa si alimenta nel rapporto con l'ambiente in cui essa opera in quanto agisce all'interno di un contesto di riferimento e si confronta continuamente con i mercati. Essa deve soddisfare bisogni eterogenei e continuamente mutevoli e al contempo generare cambiamenti e opera in un continuo susseguirsi di adattamento al cambiamento e di sua generazione.

L'impresa agisce in un contesto dinamico ed è continuamente soggetta alla mutevolezza delle condizioni ambientali, in particolare dei mercati con cui si confronta, dai quali riceve e cede continuamente risorse.

Nell'adattarsi continuamente ai mercati, l'impresa genera continuamente valore per i clienti e per se stessa accrescendo la dimensione del capitale economico. In un certo senso si può, quindi, affermare, che l'impresa vale quanto i clienti credono che essa valga.

La creazione di valore genera una situazione stimolante all'interno dell'impresa stessa in quanto le azioni convergono verso un obiettivo determinato, comune e condiviso: la generazione di valore deve essere, inoltre, misurabile in quanto bisogna valutare il differenziale generato anche per comprendere se le strategie messe in atto sono o meno corrette.

## 1.2 Il ruolo del prezzo nell'economia della gestione

Il prezzo rappresenta una componente fondamentale della value proposition commerciale dell'impresa ed è una delle variabili di configurazione delle politiche di marketing per certi versi la più importante.

Dalle decisioni sul prezzo di vendita dipendono i margini di contribuzione e la redditività aziendale, il posizionamento percettivo dei prodotti e dei brand e, non ultime, le relazioni competitive e la vulnerabilità stessa.

Diversi autori ( Monroe, 2003; Valdani, 1989; Busacca, Costabile e Pasini, 1993; Nagle e Holden, 1987; Dolan e Simon, 1996), (B. Busacca M. Costabile F. Arcani, *Prezzo e valore per il cliente. Tecniche di misurazione e applicazioni manageriali*, Etas, ottobre 2004), hanno proposto originali modelli decisionali sul pricing.

Essi convergono nel considerare fondamentali tre dimensioni di analisi tutte strumentali alle decisioni di prezzo:

- Quella economico-organizzativa, riconducibile alle attività e ai processi che consentono di determinare i costi e gli investimenti riferibili al prodotto e alla marca, nonché al ruolo che a questi ultimi deve essere assegnato nella generazione di risultati economico-finanziari e nella creazione di valore.
- Quella competitiva, riferibile alle valutazioni e all'intelligence sulle politiche di prezzo dei concorrenti e sulla loro dinamica, effettiva o presunta, considerando che il confronto competitivo è ampiamente caratterizzato da manovre offensive e difensive del prezzo di vendita.
- La dimensione riguardante le transazioni e le relazioni con la domanda e il processo cognitivo mediante il quale il cliente attribuisce

senso e significato al prezzo e al valore offerto dall'impresa; con tutto ciò che ne consegue in termini di decisioni di acquisto, valutazioni post-acquisto e dinamiche relazionali.

### **1.3 L'orientamento ai costi**

L'orientamento ai costi si basa sull'accurato esame dei costi e degli impegni finanziari, direttamente e indirettamente riguardanti il prodotto o servizio venduto, per definire successivamente un prezzo che consenta di raggiungere un livello di redditività soddisfacente.

Tale orientamento si estrinseca nella definizione degli obiettivi di redditività che, sommati ai costi di produzione, amministrazione e commercializzazione, determinano il prezzo di vendita del prodotto.

Il riferimento ai costi tende a prevalere nei casi di mancata o difficile conoscenza dell'ambiente esterno (domanda e concorrenza) e quando vi è un prioritario obiettivo di redditività da raggiungere.

Quando il costo rappresenta il riferimento principale per la definizione del prezzo di vendita, le metodologie e le tecniche utilizzate per determinare il prezzo tendono ad aggiungere a una determinata configurazione di "costo-base" del prodotto un margine, necessario a coprire costi non ricompresi nella "base" e ad assicurare un reddito dell'impresa.

I metodi di determinazione del prezzo orientati ai costi sono:



- *mark-up pricing*. In genere utilizzato quando l'impresa adotta un sistema contabile a costi diretti. Al costo diretto di prodotto viene aggiunto un ricarico percentuale idoneo a coprire una quota di costi indiretti e generare parte del reddito atteso.
- *Cost plus pricing* sul costo pieno. Metodo adottato dalle imprese che operano con sistemi di contabilità analitica di full costing, ossia in grado di determinare sia i costi diretti di prodotto sia la quota parte di costi indiretti da attribuire a una data linea di prodotti ovvero al singolo prodotto. In tale caso la determinazione del prezzo avviene sommando al costo pieno del prodotto un ricarico (in valore assoluto o percentuale) volto a generare il reddito atteso.
- *Il prezzo-obiettivo*. Per la sua applicazione ci si basa sull'analisi dell'equilibrio economico, con l'obiettivo di determinare un livello di prezzo che sia anzitutto in grado di coprire tutti i costi sostenuti dall'impresa, e successivamente di consentire il raggiungimento di un obiettivo di redditività. Il metodo del "prezzo-obiettivo" si configura come utile algoritmo decisionale, che consente di definire differenti possibili livelli di prezzi in funzione di possibili strategie di marketing e dei conseguenti andamenti dei costi (fissi e variabili) e della redditività che le diverse combinazioni "strategie-costi-prezzi" producono. La determinazione del prezzo-obiettivo avviene adottando la nota formula della break even analysis, con prezzo come variabile dipendente. Partendo dalla postulata uguaglianza tra costi e ricavi  

$$RT=CT$$

si potrà giungere alla esplicazione delle sue componenti, ossia:

$$(p \times Q) = (cv \times Q) + CF$$

dove p è il prezzo unitario, Q è la quantità venduta, cv sono i costi variabili unitari e CF i costi fissi totali. Il prezzo di break even risulta essere:  $p = cv + CF/Q$

con quantità e costi che vengono di volta in volta stimati in funzione delle strategie di marketing che si prevede di poter realizzare con maggiore o minore efficacia competitiva. Il metodo del prezzo-obiettivo prevede che oltre alla copertura dei costi il prezzo consenta anche la produzione di reddito. Pertanto, al numeratore dell'equazione è necessario aggiungere tale valore. La determinazione della redditività attesa può essere espressa in valore assoluto o, più correttamente, determinando la redditività attesa in termini relativi; e quindi moltiplicando un coefficiente r (minore di 1, ma tanto maggiore quanto più elevato è il rendimento atteso) da applicare al valore dei costi fissi, da dividere sempre per la quantità che si stima di poter vendere:

$$p = cv + CF/Q + rCF/Q$$

Il valore del coefficiente r può variare fra linee di prodotto e, nel tempo, in funzione del ciclo di vita.

- *Il costo differenziale o costo marginale* Si tratta di determinare il prezzo sulla base dei costi differenziali che la produzione genera. Questo metodo è tipico di imprese con capacità produttiva insatura, e quindi con costi fissi sostenuti e coperti da una produzione già venduta sul mercato. In tali casi l'impresa può prendere in esame l'opportunità di vendere

produzioni aggiuntive utilizzando quale riferimento minimo il costo differenziale o marginale. Si tratta di una scelta rischiosa che necessita non solo di particolari condizioni tecnico-produttive, quali capacità produttiva insatura e sunk cost. Infatti è necessario che vi sia anche una netta separazione fra i mercati ai quali l'impresa si rivolge nella sua attività commerciale ordinaria e quelli a cui si rivolge con un prezzo basato sui costi differenziali. Lambin (1991) propone di distinguere tre livelli di prezzo cost-based ("prezzi interni"):

- il prezzo limite (o prezzo soglia) corrispondente al costo diretto, di fatto assimilabile a quello cui si perviene con il metodo del costo differenziale.
- Il prezzo tecnico, che corrisponde al prezzo di pareggio, ossia quello che assicura l'equilibrio economico.
- Il prezzo target, che, oltre la copertura dei costi diretti e di quelli di struttura, assicura un margine di reddito considerato adeguato.

I metodi fondati sui costi, piuttosto che come base di determinazione del prezzo, dovrebbero pertanto essere utilizzati come verifica della convenienza economica di un prezzo, da determinare, invece, tenendo conto della domanda e della concorrenza.

## **1.4 L'orientamento alla concorrenza**

Nell'orientamento alla concorrenza, il prezzo praticato dalle imprese rivali rappresenta il principale riferimento per la determinazione del prezzo di vendita. L'impresa fissa il suo prezzo al di sopra, al di sotto o allo stesso livello di quello praticato da un concorrente o di quello mediamente offerto dalle imprese a cui si riferisce per definire la propria posizione concorrenziale.

L'orientamento alla concorrenza si fonda sulla competitive intelligence sul prezzo e sulla capacità di acquisire almeno tre categorie di informazioni: la prima concerne l'identificazione, ed eventualmente l'analisi, dei concorrenti rispetto ai quali non è necessario il continuo e sistematico controllo delle politiche di prezzo e delle manovre, offensive o difensive, che ne definiscono la strategia e la dinamica competitiva; la seconda riguarda la struttura dei prezzi oggettivi offerti sul mercato, nonché delle politiche di sconto e promozione che incidono sulla percezione e sulle attese dei clienti; la terza, infine, è relativa alle dinamiche comportamentali passate e prospettiche, e riguarda, nello specifico, la rilevazione storica delle manovre di prezzo da parte dei concorrenti, sia in fase offensiva sia in risposta alle variazioni di prezzo dell'impresa.

Orientarsi alla concorrenza per la determinazione del prezzo significa anzitutto definire il set di concorrenti da inserire nel panel di confronto e di controllo delle politiche di prezzo.

L'obiettivo di tale attività preliminare è rilevare i prodotti e le marche che presentano relazioni di interdipendenza più intensa con l'offerta dell'impresa. Le principali alternative sono: l'analisi strutturale, che prevede la rilevazione

dell'elasticità incrociata quale misura del grado di interdipendenza competitiva; l'analisi cognitivo-attitudinale, condotta mediante lo sviluppo delle mappe percettive.

La rilevazione dei prezzi correnti, e di tutti gli altri valori economici che le azioni di intelligence consentono di misurare, è funzionale tanto alla valutazione della congruenza fra valore offerto, prezzo praticato e margini generati per lo sviluppo dell'impresa, quanto all'analisi delle dinamiche comportamentali dei concorrenti e alla previsione delle loro azioni/reazioni future.

Detto ciò è possibile adottare uno dei seguenti metodi di definizione del prezzo:

- *Il metodo della parità con la concorrenza.* Tale metodo mira a raggiungere un prezzo che sia, per quanto possibile, pari al prezzo medio applicato dai concorrenti, o al prezzo dei concorrenti considerati rilevanti dall'impresa. Tale metodo sottende la volontà delle imprese presenti sul mercato di non violare, attraverso il pricing, lo status quo esistente. Una variante assai diffusa del metodo è il metodo price taker-price maker, le imprese sono attente a non far variare i differenziali di prezzo. Mentre nel metodo della parità pura il prezzo di vendita tende a mantenersi uguale, in quello price maker-taker è il differenziale di prezzo che tende a non variare.
- *Il metodo del discount price e quello del premium price.* Il discount price opta per un pricing al di sotto della media di mercato, il premium price opta per un prezzo al di sopra della media stessa.

L'intelligence sulla concorrenza dovrebbe tentare di indagare anche la struttura dei costi dei concorrenti, la loro dipendenza dai prodotti oggetto del confronto competitivo, il grado di saturazione della capacità produttiva e il comportamento passato in termini di variazioni del prezzo in risposta a innovazioni e/o mutamenti del prezzo e dell'offerta da parte dell'impresa.

L'insieme di questi elementi informativi consente di stimare il grado di sostenibilità della politica di prezzo adottata dai competitor e le dinamiche di mercato che, stanti gli attuali livelli di prezzo, differenziazione e redditività, hanno maggiori probabilità di verificarsi.

Al fine di stimare le variazioni massime e minime accettabili di aumento e/o diminuzione del fatturato a fronte di un aumento / diminuzione del prezzo è opportuno applicare i seguenti algoritmi: -aumento di volume minimo necessario per mantenere inalterata la contribuzione al profitto a fronte di una riduzione di prezzo  $(\% \text{ di riduzione del prezzo}) / \text{MDC}\% - (\% \text{ di riduzione del prezzo})$

- decremento di volume massimo accettabile per mantenere inalterata la contribuzione al profitto a fronte di un aumento del prezzo:

$(\% \text{ di aumento del prezzo}) / \text{MDC}\% + (\% \text{ di aumento del prezzo})$

La ricostruzione di un archivio storico sui cambiamenti di prezzo nel tempo consentirebbe di sostenere il management aziendale che intendesse adottare sistemi di riduzione della complessità dei processi decisionali con strumenti quali l'albero delle decisioni.

Si tratta di uno strumento idoneo a sollecitare la razionalizzazione, l'esplicazione e la condivisione delle politiche di prezzo, ipotizzando contestualmente il loro effetto sul comportamento dei concorrenti.

L'albero delle decisioni di prezzo rappresenta un valido sostegno alla strutturazione di decisioni complesse.

L'applicazione dello strumento si basa su due moduli di analisi: i bivi di scelta e quelli di evento.

I rami di bivio di scelta sono le alternative decisionali che il management ha a disposizione, ad esempio, il lancio di un nuovo prodotto con un prezzo più o meno elevato rispetto al concorrente di riferimento. Quelli del bivio di evento, invece, sono le conseguenze che potrebbero seguire alle decisioni del management, che rappresentano le alternative di comportamento reattivo dei concorrenti.

La stima dei comportamenti concorrenziali può riguardare la direzione e l'intensità.

Una volta completato l'albero delle decisioni è possibile rilevare le scelte che massimizzano il risultato delle decisioni di prezzo.

Le informazioni e le analisi che è possibile condurre ricorrendo alla tecnica dell'albero delle decisioni consentono di completare il quadro delle implicazioni manageriali dell'orientamento alla concorrenza, individuando quattro possibili condotte competitive fondate sul pricing:

- Condotta cooperativa, in cui tende a prevalere un orientamento alla parità e strategie di non price competition.
- Condotta adattiva, vicina a un orientamento al price taking delle imprese follower.
- Condotta opportunistica, che consiste tipicamente nel mantenere una parità nei prezzi, ma nel tentare di perseguire manovre di prezzo opportunistiche "indirette" sul pricing, agendo ad esempio sullo strumento di scontistica.

- Condotta offensiva, chiaramente opposta alla condotta cooperativa, ricercando nel prezzo lo strumento di attacco competitivo.

## **1.5 L'orientamento alla domanda**

Adottando l'orientamento alla domanda e al consumatore, l'impresa definisce il prezzo sulla base del valore riconosciuto alla sua offerta dal mercato, e in particolare dall'acquirente.

Tutti i metodi orientati alla domanda si fondano sull'assunto che il valore attribuito dal cliente all'offerta sia misurabile e rappresenti il livello massimo di prezzo praticabile sul mercato. La misurazione del valore percepito dal cliente è dunque il criterio guida per la determinazione del prezzo.

Tra le varie tecniche attualmente a disposizione dei ricercatori e dei decisori d'impresa per la misurazione del valore percepito dal cliente vanno ricordate:

- *La stima dell'elasticità della domanda.* L'elasticità della domanda misura la variazione della quantità domandata di un certo prodotto in rapporto alla variazione della quantità domandata di un certo prodotto in rapporto alla variazione del prezzo del prodotto stesso. L'elasticità incrociata misura la variazione della quantità domandata al variare del prezzo del concorrente. L'elasticità della domanda può essere positiva, per prodotti peculiari il cui prezzo è



segnale di qualità; nulla, per prodotti non sostituibili; o negativa.

- *Il metodo buy-responce..* Con tale metodo si perviene a una stima del valore percepito dal cliente mediante una ricerca che rileva la disponibilità all'acquisto di un prodotto in presenza di diversi livelli di prezzo.
- *L'EVC (Economic Value for the Customer).* Valdani(1989) definisce l'EVC come il “valore misurabile di un prodotto offerto al cliente per la soluzione dei suoi bisogni in una specifica situazione”.
- *L'approccio à la Fishbein.* Tale metodologia si sostanzia nella ponderazione dell'importanza e della percezione di performance relativa a ciascun attributo costituente l'oggetto di valutazione per giungere alla misurazione di un indice sintetico, e compensativo, del valore percepito.
- *Le conjoint analysis.* Si tratta di una tecnica di analisi multivariata caratterizzata dalla capacità di cogliere la natura multidimensionale del valore, misurando congiuntamente il contributo che ciascun attributo dell'offerta, prezzo compreso, offre al consumatore. Ai fini delle politiche di pricing, i risultati principali che l'analisi congiunta permette di ottenere sono l'identificazione del valore percepito dal consumatore su ciascun singolo attributo che compone il profilo di prodotto offerto e la determinazione del prezzo coerente con tale valore.

## **CAPITOLO 2**

### **IL SETTORE CALZATURIERO**

#### **2.1 Scenari di un settore in trasformazione**

Quello delle calzature è un mercato molto complesso e presenta delle peculiarità uniche che da sempre lo caratterizzano, ma che negli ultimi anni si sono rese sempre più evidenti. Essendo un settore che può essere collocato all'interno del grande Sistema Moda, riprende da questo tutte le peculiarità che lo identificano e ne presenta alcune di molto specifiche che hanno acquisito un'incrementale importanza col passare del tempo.

Di fatto; si tratta di un mercato articolato sotto più punti di vista che richiede una corretta gestione delle relazioni di filiera, poichè queste cambiano notevolmente in base alle realtà prese in considerazione, tanto nei processi di fornitura di materie prime quanto nella distribuzione del prodotto. Inoltre, il rapporto con il consumatore è assolutamente delicato ed esige un'attenzione particolare.

Si possono indicare due aspetti che riguardano lo sviluppo del mercato calzaturiero dal punto di vista strutturale e che, tra gli altri fenomeni visibili dei quali tratteremo più avanti nel lavoro, risultano per importanza a causa delle evoluzioni che lo stesso ha subito nell'ultimo decennio. Innanzitutto, come la maggioranza dei mercati, anche quello delle calzature ha subito gli effetti della crisi economica che, a partire dal 2007, ha interessato direttamente o indirettamente la maggioranza delle economie mondiali e che tutt'ora è visibile nelle dinamiche commerciali e finanziarie. Inoltre, la concorrenza in tutti i piani della supply chain è in costante aumento dagli ultimi anni del secolo scorso a

questa parte, non solo a livello globale, ma anche a livello nazionale e locale. Questa situazione non permette la presenza di operatori inefficienti all'interno del mercato e ne forza l'espulsione dallo stesso a favore di organizzazioni più competitive, che hanno saputo adeguarsi alle nuove necessità e tempistiche dell'industria calzaturiera.

La crisi economica ha senza dubbio portato notevoli difficoltà di tipo tecnico (come ad esempio crescenti costi e tassazioni sia sulle materie prime sia sul lavoro) e strategico (come ad esempio l'occorrenza di riformulare strategie di prezzo e distribuzione a causa di consumatori sempre meno disposti a spendere per ciò che non è prettamente indispensabile) alle imprese operanti nei paesi colpiti.

Secondo le stime dell'Associazione Nazionale dei Calzaturieri Italiani (ANCI), nel 1981 gli addetti al settore calzaturiero in Italia raggiungevano quasi 140 mila unità; nel 1991 il numero era già sceso a meno di 112 mila stabilizzandosi attorno a 110 mila unità sino alla fine degli anni 90.

La dinamica nuova degli anni 80 è stata caratterizzata da ristrutturazioni imposte dalla necessità di garantire flessibilità dei cicli produttivi per effetto del mutamento della struttura dei consumi sempre più di massa e sempre più indirizzati verso prodotti differenziati.

Questo processo ha determinato, anche, una marcata divisione del lavoro tra le imprese finali e le imprese intermedie specializzate con l'obiettivo di garantire quantità, differenziazione, flessibilità e rapidità nelle consegne.

Nel decennio successivo e sino ai primi anni 2000 si è manifestata con forza via via crescente la nuova dinamica di delocalizzazione verso paesi esteri, prima verso l'Europa orientale e poi verso i paesi dell'estremo oriente.

Dai primi anni 2000 ad oggi le dinamiche di globalizzazione sempre più accentuate hanno sospinto ulteriormente le imprese nazionali finali verso un

riposizionamento su fasce di mercato alte e conseguentemente all'abbandono delle produzioni di bassa qualità, non potendo più competere sulle calzature a basso costo con i paesi emergenti.

Negli anni successivi al 2008 malgrado la crisi mondiale, il settore è riuscito ad incrementare l'attivo della bilancia commerciale di quasi il 16% ( +5,7% scorporando l'inflazione), registrando peraltro un recupero anche in volume.

Il saldo commerciale nel 2015 ha registrato un attivo di oltre 4,1 miliardi di euro mostrando un valore non molto distante dai 4,8 miliardi del consuntivo 2000 ad indicare come a fronte della grande trasformazione e ridimensionamento del settore il made in Italy calzaturiero ha ritrovato un proprio pieno spazio di valore.

Osservando i dati 2015 (dati Istat) nel confronto con l'anno precedente evidenziano una flessione nei livelli produttivi, ma un nuovo picco nel fatturato estero.

Sempre nel 2015 è emerso un incremento nei livelli occupazionali grazie alle misure di stabilizzazione del Jobs Act e ai forti sgravi contributivi sulle assunzioni condizioni che hanno fatto crescere la domanda di lavoro da parte delle imprese nonostante continuino a gravare sul settore incertezze soprattutto per il negativo andamento della domanda interna con i consumi delle famiglie italiane sottoposti a continue erosioni ( oltre 30 milioni di paia persi dal 2007 al 2015, secondo i dati di Sita Ricerca).

Tra la fine 2015 e la prima parte 2016 si sono palesate, poi, nuove difficoltà sulla domanda estera europea in estremo oriente e USA e ridimensionamenti in tutti i paesi del blocco ex sovietico producendo variazioni negative in volume rispetto alla prima parte del 2015.

L'export nel primo semestre 2016 ha mostrato una leggera flessione in quantità ( -1,1%) a cui però è corrisposto un incremento in valore ( +3.8%) che ha portato il saldo commerciale sugli stessi livelli del primo semestre 2015 ( +0,5%).

La produzione complessiva è scesa in quantità (-2%) mentre in valore in valore grazie sempre alle performance estere registra un sia pur debole segno positivo (+0,1%). Nel primo semestre del 2016 il mercato interno ha segnato contrazioni ancora marcate sia rispetto alla spesa (-2,3%) che al volume (-0,7%). Mentre è ripartito l'import (+5% in volume) anche se il dato comprende anche le reimportazioni di prodotti dopo la lavorazioni parziale all'estero e le operazioni di pura commercializzazione. E' continuata infine la discesa del numero di aziende con 59 chiusure di calzaturifici nel primo semestre 2016 rispetto a dicembre 2015 (-1,2%).

Il 2017 si è chiuso per il calzaturiero all'insegna della stabilità. Il giro d'affari complessivo del settore è stimato, a consuntivo, di poco sotto i 14,3 miliardi di euro, con un incremento attorno al punto percentuale sul 2016 (+0,8%).

Sorretta dal consolidamento della domanda estera, la produzione Made in Italy evidenzia in volume primi segnali di recupero dopo un triennio di contrazioni (+1,6%), tornando, dopo la parentesi del 2016, sopra la soglia dei 190 milioni di paia, con un valore prossimo ai 7,8 miliardi di euro (+3,3%).

Nel complesso l'export italiano si è attestato nel 2017 a 211,1 milioni di paia (5,2 milioni in più rispetto all'anno precedente, pari al +2,5%) per un valore che ha sfiorato i 9,2 miliardi di euro (+3,5%), includendo tali cifre non solo le vendite estere di produzione nazionale ma anche le operazioni di pura commercializzazione. A livello territoriale, Campania e Marche sono risultate le uniche regioni, tra le sette principali a vocazione calzaturiera, con una flessione dell'export in valore sul 2016, (dati Istat, Assocalzaturifici, 2017).

L'andamento moderatamente favorevole sui mercati internazionali ha favorito il manifestarsi di primi timidi segnali di inversione del lungo ciclo sfavorevole sperimentato negli anni precedenti; indicazioni che potrebbero prefigurare l'avvio della ripresa da tempo auspicato.

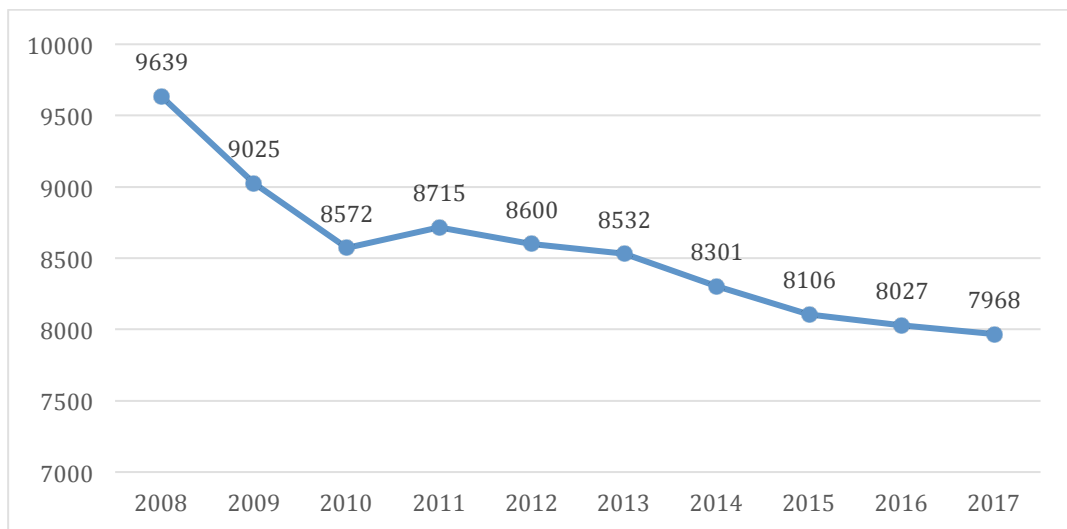
Permangono però, oltre a una forte differenziazione tra le performance delle imprese, alcune criticità irrisolte, tra cui l'ormai cronica contrazione della domanda sul mercato interno: gli acquisti delle famiglie registrano, per il decimo anno consecutivo, un calo in volume ( -0,4%). Resta molto alta l'attenzione al fattore prezzo; le vendite effettuate in saldo e vendita si confermano peraltro maggioritarie rispetto a quelle non in sconto.

Nell'ambito del settore calzaturiero, le aree tradizionali marchigiana, veneta ed emiliana insieme alla Toscana continuano a costruire la struttura portante del sistema calzaturiero nazionale, non solo per tradizione industriale e dimensione di produzione ed occupazione ma anche per la larga presenza di imprese che da diversi anni hanno scelto di far proprio un modello di sviluppo centrato su internalizzazione, qualità e alto contenuto creativo all'interno della tipica bipartizione dell'organizzazione produttiva che distingue le imprese che hanno privilegiato un ruolo di fornitore specializzato all'interno della filiera in un rapporto commerciale business to business, da quelle che invece hanno investito nella direzione di una estensione del ruolo fino alla distribuzione al consumo attraverso marchio proprio. Le profonde trasformazioni del mercato con la concorrenza crescente dei paesi di nuova industrializzazione e il riposizionamento competitivo verso produzioni di segmento medio alto hanno imposto alle imprese del distretto di superare il modello unico della prossimità geografica per ricercare specializzazioni nel network di micro e piccole imprese legate da un rapporto di cooperazione e concorrenza, spingendole a cogliere le opportunità di produzione e consumo oltre i confini nazionali anche per investire in tecnologie di processo e prodotto capaci di elevare la qualità materiale della produzione, per ricercare creatività, e sviluppare nuovi modelli di marketing e distribuzione.

Il 2018 è stato un anno poco brillante, all'insegna della resilienza. L'avvio del 2019 minaccia di far peggiorare sensibilmente produzione, export e business. Nei

primi mesi dell'anno la pelle italiana ha osservato un calo produttivo del 5% circa e del 7% in fatturato, con ribassi importanti anche sul fronte dell'export, pari al -8%., (dati Istat, 2017).

**Figura 1-** Evoluzione di fatturato delle imprese di fabbricazione di calzature italiane



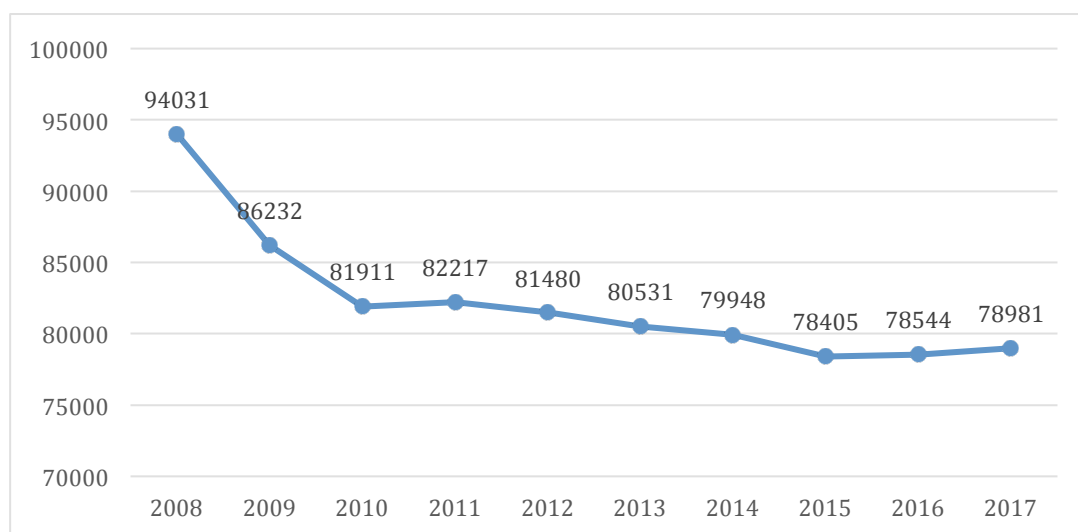
Fonte: Banca dati e sistemi informativi ([www.istat.it](http://www.istat.it))

“Il nostro primato di qualità e di stile non basta più per fare i numeri della produzione, non siamo più competitivi col resto del mondo. Bisogna ridurre il costo del lavoro e il cuneo fiscale e il reddito di cittadinanza non ci sembra uno strumento sufficiente e utile per aumentare i consumi. Bilancia commerciale e export delle calzature italiane sono positivi, l'export ha segnato un nuovo primato in valore, ma in volume il settore sta perdendo produzione, cala il numero delle aziende attive e di occupati. Senza entrare nelle scelte della politica, credo che in

primis si debba sostenere le aziende e chi lavora per far riprendere i consumi delle famiglie italiane, fermi, se non addirittura in calo.” Così Annarita Pilotti, presidente di Micam e di Assocalzaturifici, ha disegnato la situazione del settore a margine dell'inaugurazione della 87esima edizione di Micam, la rassegna internazionale delle calzature in corso, fino al 13 febbraio 2019, nei padiglioni della Fiera di Milano, a Rho.

Nelle Marche l'occupazione è scesa dai 44.200 addetti del 1991 a 40.300 nel 2001, con una flessione in valore assoluto di circa 3.800 addetti pari all'8,7% dello stock di occupati. In Italia, invece, la flessione è stata più evidente, con oltre 29mila addetti perduti su 167.000, pari a circa il 17,3% dello stock del 1991.

**Figura 2-** Andamento degli occupati nella fabbricazione di calzature in Italia



Fonte: Banca dati e sistemi informativi ([www.istat.it](http://www.istat.it))



Ottenere produzione da terzi non è un'invenzione moderna. Già nel 1776, Adam Smith, precursore del moderno capitalismo, scriveva: "Non fabbricare da sé ciò che risulterebbe più caro che comprarlo, è un principio di ogni prudente capofamiglia." Dunque anche le imprese massimamente integrate, come poteva essere quella di Ford, da sempre sono ricorse ai fornitori per componenti specifici. Ma la novità dell'epoca contemporanea è che molte di loro non producono più: ordinano a terzi la fabbricazione dell'intero prodotto e appongono il proprio marchio.

Oggi, in epoca di mercati maturi e sovrabbondanti, a dominare la competizione globale e determinare le dinamiche del mercato del lavoro sono le reti di produzione globale, che cercano di ottenere margini di guadagno accedendo ad aree di lavoro a bassissimo costo piuttosto che innalzando i prezzi.

Il doppio dominio da parte delle imprese committenti sui mercati di sbocco europei e internazionali da una parte, e sull'accesso alle sacche più vulnerabili di lavoratori a basso costo nei paesi emergenti dall'altra, costituisce un elemento di forte criticità e il vero terreno di competizione internazionale.

Si sono quindi delineati due tipi di "imprese": quelle che appaiono, ma non producono e quelle che producono, ma non appaiono.

Una differenza determinata anche dalla forza finanziaria perché per conquistare e mantenere mercati di sbocco ai tempi del consumismo maturo occorrono ingenti investimenti non solo in pubblicità, ma anche in novità stilistiche e tecnologiche. A dispetto della retorica liberista però le imprese non fanno tutto da sole.

Estrema importanza riveste il ruolo attivo dei governi e degli organismi internazionali nella protezione dei loro investimenti tramite politiche pubbliche di incentivo, sostegno finanziario, istituzionale e nella promozione di politiche di moderazione salariale tramite la sorveglianza sistematica dei livelli di incremento salariale nei diversi paesi europei.

Nella seconda metà del decennio, la spinta ad andare all'estero indotta dalla pressione dei costi ha messo in dubbio la capacità del distretto di mantenere il suo ruolo di motore della crescita.

Il cambiamento dello scenario di riferimento ha indotto un intenso processo di rimodulazione dei fattori sui quali le imprese basavano la loro competitività.

L'emergere di nuovi competitors, in particolare nelle fasce basse del mercato, ha costretto le imprese a modificare i propri strumenti competitivi verso due differenti direzioni: da un lato, accrescendo l'efficienza dei processi per mantenere i livelli di competitività raggiunti; dall'altro, sviluppando nuovi fattori di vantaggio per spostarsi verso segmenti di mercato caratterizzati da elevata qualità e competizione basata sul marchio. (autore G. L. Gregori: paragrafo n.2.4, "Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere", G. Giappichelli editore-Torino).

Non può sfuggire l'importanza strategica che riveste per le imprese distrettuali calzaturiere italiane il pervenire ad una corretta determinazione del prezzo, valutando in maniera analitica la redditività delle linee di prodotti, dei vari mercati, dei differenti canali distributivi, nonché dei singoli clienti.

## **2.2 Modalità di determinazione del prezzo**

Da diversi studi e interviste realizzate con imprenditori e con vari responsabili dell'Unione Industriali del Fermano è emerso che le imprese calzaturiere determinano il prezzo in modo prevalente sulla base del ricarico, utilizzando i costi e la scheda tecnica come punto di partenza.

Questo approccio suddivide i costi sostenuti come provenienti da due fonti: i costi di prodotto e i costi di struttura.

Per il calcolo dei costi di prodotto, l'impresa deve dotarsi di appropriate procedure finalizzate alla stesura della distinta base o scheda tecnica ed i cicli di lavorazione; questi sono assimilabili ad uno schema che evidenzia, da un lato l'input di materiali necessari per l'ottenimento dell'output, dall'altro descrive le attività lavorative ed i relativi input di tempo con i quali si sviluppa il processo di trasformazione delle materie in prodotto finito. Mentre il risultato della scheda tecnica dà luogo ad un costo variabile, quello dei cicli di lavorazione è reso variabile sulla base di appropriate procedure afferenti la contabilità sia analitica che industriale.

L'addetto al pricing, spesso identificabile con la figura dell'imprenditore, dopo aver ricevuto la distinta base o scheda tecnica e dopo averla quantificata sulla base dei costi per unità di consumo, moltiplica il totale ottenuto per un fattore di "ricarico".

Con la redazione della scheda tecnica si tracciano le attività necessarie per la realizzazione della collezione da posizionare sul mercato.

Il processo parte dal reparto modelleria, il quale, dopo aver raccolto tutte le indicazioni necessarie per definire i requisiti da rispettare per ciascun modello base, provvede allo sviluppo del progetto. Al fine di poter rintracciare tutte le attività che verranno svolte sul progetto di prodotto, il modellista provvede ad identificare la documentazione mediante l'assegnazione di un codice al modello.

L'attività di codifica riveste molta importanza in quanto consente di gestire in modo coordinato le attività di progettazione, industrializzazione ed avvio dell'elaborazione della documentazione tecnica identificativa del prodotto e dei suoi contenuti.

La scheda tecnica associata al codice prodotto contiene: stagione/modello codice modello, disegno, forma, numero taglia del modello base, tipo di lavorazione, tipo di materiali di tomaia e relativi consumi.

Dopo una prima bozza di scheda tecnica, in cui vengono evidenziate sia le differenti tipologie di materiali con cui verrà costruita la calzatura e dei loro abbinamenti nuovi o particolari, sia le lavorazioni che dovranno essere attivate, il modellista ed il responsabile della produzione devono individuare le prove tecnologiche a cui sottoporre i materiali, i componenti e l'assemblaggio di questi al fine di verificare ed assicurare la loro qualità e funzionalità. Solo quando tutte le prove avranno esito positivo il modellista avvia la realizzazione del prototipo, consegnando ai vari reparti le istruzioni attraverso cui realizzare il proprio output. Terminata la realizzazione del prototipo, questo sarà sottoposto ad alcuni test finalizzati a verificarne la calzabilità, la qualità, la resistenza ovvero gli aspetti relativi alle finiture. Dopo l'approvazione del prototipo inizia la fase di valorizzazione dei costi di prodotto mediante il coinvolgimento del responsabile acquisti e dell'addetto al controllo di gestione.

Successivamente i prototipi vengono sottoposti all'approvazione del Comitato di Progettazione che li valuta rispetto ai requisiti assegnati, vengono definiti i modelli che entrano a far parte del campionario e le varianti di materiali e colori con i quali realizzare la collezione.

Il fattore di ricarico è determinato sulla base dell'esperienza e di specifiche convinzioni imprenditoriali e non sul valore complessivo dell'impresa, i costi di struttura vengono percentualizzati sulla base della quantità venduta e una variazione delle vendite effettive rispetto a quelle previste determinerà un extra-profitto se in incremento rispetto a quello obiettivo, se in decremento un minore profitto o perdita in quanto i costi di struttura potrebbero non risultare completamente coperti.

Questo metodo è stato criticato, soprattutto dal punto di vista metodologico.

Un modello di calcolo del prezzo da adottare è quello che permette di considerare un maggior numero di “leve strategiche” da utilizzare e controllare per affermare nel tempo il proprio vantaggio competitivo.

Uno tra questi, è nell’utilizzo del margine di contribuzione sviluppato nell’ambito del modello del punto di pareggio. Tale indicatore è definito come la differenza tra il prezzo e i costi variabili di prodotto, che contribuisce alla copertura dei costi fissi di struttura.

Questa metodologia consente alle imprese una maggiore capacità di pianificazione e controllo. (G. L. Gregori, 2005, pag. 197).

### **2.3 Strategia per una nuova competitività: la sostenibilità nella filiera produttiva**

Uno dei temi che ha acquisito notevole importanza a livello socio-culturale ed economico negli ultimi tempi è quello della sostenibilità.

Si può dire che il concetto di “sostenibilità”, nasca dalla necessità istintuale dell’essere umano di considerare ogni risorsa accanto a sé preziosa e unica, già predisposta in natura al suo stesso riutilizzo e, eventualmente, al suo riciclo.

Le conseguenze del cambiamento climatico, infatti, costringono l’uomo a riconsiderare l’importanza dell’ambiente in cui opera.

Si tratta tuttavia di un ripensare il rapporto tra uomo e pianeta sotto diversi punti di vista.

Il concetto di sostenibilità si applica a tre macroaree: ambientale, economica e sociale.

L'approccio alla sostenibilità tiene conto sia dell'aspetto ecologico, sia dell'equità sociale, intesa come rispetto delle persone, dei lavoratori e dei consumatori, sia del punto di vista prettamente economico.

La sostenibilità si può diffondere se vengono trasformati i processi produttivi industriali nella stessa ottica, e ciò vale per ogni settore economico.

L'esistenza di una moda sostenibile è di notevole importanza perché il consumo di moda è molto diffuso nelle economie industrializzate.

Quasi tutte le fasi di lavorazione delle calzature sono caratterizzate da un impatto sull'ambiente, quantificabile in modo più netto rispetto agli altri settori della moda.

Infatti, i materiali tradizionalmente impiegati nel settore (pelli, cuoio, materiali sintetici, vernici e collanti a base di solventi chimici, gomme, metallo, solventi di lavorazione) sono solo in parte riciclabili e generalmente possono risultare, sia pure a diversi livelli, inquinanti.

In più, l'attività di produzione e distribuzione delle scarpe produce effetti significativi anche in termini di emissioni di CO<sub>2</sub>, soprattutto se si considera l'intera filiera delle calzature, dalla produzione delle materie prime sino alla vendita al dettaglio. Allo stesso modo, anche le esalazioni dei solventi possono contribuire ad alimentare gli effetti sulle emissioni rispetto ai gas nocivi per l'atmosfera e l'ozono, mentre i solventi non volatili possono facilmente inquinare le falde acquifere.

A fronte di queste problematiche ambientali, tutto il comparto calzaturiero sta attuando, da circa 10 anni, una progressiva riqualificazione delle produzioni, indirizzandosi verso soluzioni il più possibile sostenibili, sperimentando nuovi processi e nuovi materiali finalizzati alla riduzione degli impatti ambientali.

La concia al vegetale è un perfetto esempio, essa muove un'economia sostenibile, nel rispetto delle risorse naturali.

La concia al vegetale è il sistema di concia delle pelli più classico e antico, ha origini nella preistoria e in Toscana ha conosciuto il suo massimo splendore.

Da secoli i maestri conciatori toscani si tramandano la preziosa tradizione artigianale, adesso connubio di antiche ricette e di avanzata tecnologia.

Le concerie associate al consorzio, eredi di esperienza e saperi secolari, eseguono tuttora con cura e passione il lento processo di lavorazione che porta le pelli grezze a divenire cuoio, nel totale rispetto della natura. L'ingrediente principe della concia al vegetale sono i tannini, essi sono ampiamente diffusi nel regno vegetale e sono estratti dalla corteccia degli alberi, dal legno, frutta e foglie. Tali estratti conferiscono al pellame una colorazione naturale, con tonalità calde.

Le pelli conciate al vegetale esprimono l'arte, la conoscenza, l'abilità e l'esperienza per la loro realizzazione.

La trasformazione da pelli grezze in un materiale durevole e pregiato è un processo che avviene in bottali di legno, nel rispetto dell'ambiente.

Questo è un processo sorprendente basato sull'utilizzo di tannini naturali, sulle moderne tecnologie e macchinari all'avanguardia.

Tra i vari metodi di concia, la concia al vegetale è la più classica, la più riconoscibile, la più naturale e la più ecologica. L'unica in grado di conferire caratteristiche peculiari alla pelle. La concia al vegetale unisce il confort al look, la moda alla tradizione, l'unicità alla versatilità di un articolo.

La concia al vegetale sta scomparendo in Europa, con eccezione dell'Italia, dove i consorzi toscani sono i fuoriclasse della tradizione e dell'innovazione nella moda.

I vantaggi della concia al vegetale sono che è ecologica, tutti gli articoli realizzati con questa tecnologia possono essere riciclati, è un'arte di antica tradizione, grazie all'utilizzo dei tannini naturali, gli articoli conciatati al vegetale sono unici ed inimitabili, non rimangono inalterati nel tempo, ma cambiano continuamente in meglio, assorbendo le tracce del nostro vissuto, infine la pelle conciata al vegetale

ha un maggiore valore aggiunto percepito dal consumatore ed è pertanto venduta ad un prezzo medio superiore.

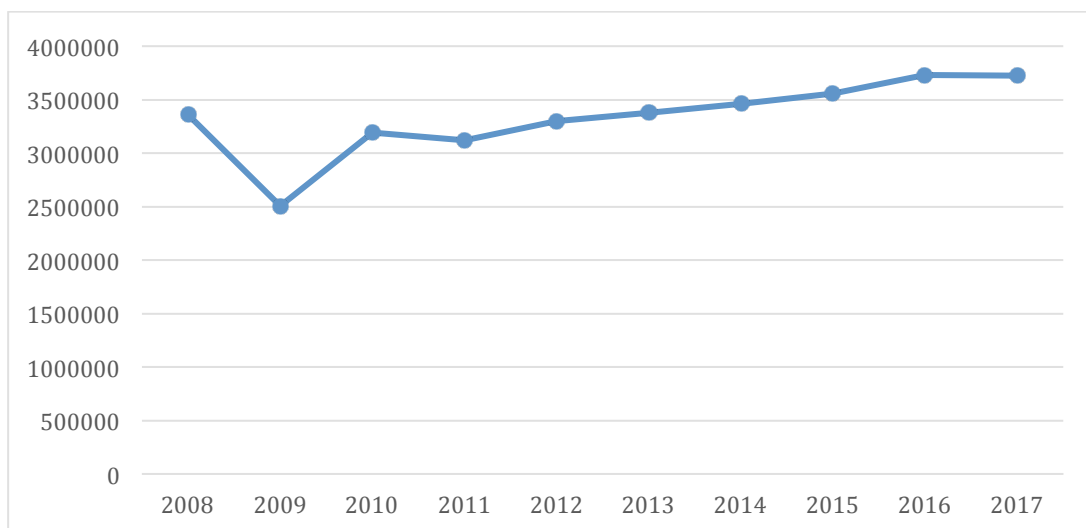
Gli obiettivi fondamentali per distinguersi dalla concorrenza dei paesi stranieri, per lo più ubicati in aree di sottosviluppo o nelle prime fasi d'industrializzazione, che basano la produzione a basso costo su grande scala, si riassumono in due punti specifici: il primo è quello di esaltare il prodotto italiano (made in Italy), derivante da anni di tradizione, arte e creatività, soprattutto basata non solo nell'estetica, ma anche nello studio per il massimo comfort delle nostre calzature; il secondo è unire la nostra arte manifatturiera a quella che è la nuova tendenza "green", creando delle calzature che possano abbracciare il concetto di ecosostenibilità.

Questi fattori andranno a incidere sulla politica di prezzo, adottando prezzi medio-alti, proteggendo l'arte calzaturiera marchigiana, distinguendosi dalla concorrenza a basso costo. Così facendo, si andrà a rivolgersi a quel target più esigente e sensibile all'arte calzaturiera italiana.

Solo così potremmo salvaguardare il "made in", valorizzando l'artigianalità con tradizione e tecnologia avanzate.



**Figura 3-** Evoluzione del valore aggiunto al costo dei fattori nel settore calzaturiero italiano



*Fonte: Dati Istat ([www.istat.it](http://www.istat.it))*

## CONCLUSIONI

In un settore dove la base tecnologica è comune e facilmente replicabile, ciò che fa la differenza sono le scelte strategiche e lo sviluppo di una cultura interna che porti alla creazione del giusto e difendibile know-how.

In Italia, la situazione è piuttosto complessa poiché l'intero comparto calzaturiero è stato gravemente colpito dalla crisi economica.

Partendo dall'analisi del concetto di valore e andando ad analizzare il ruolo del prezzo sia dal lato dell'orientamento ai costi, sia dal lato della domanda e sia dal lato della concorrenza, ho voluto introdurre e incentrare il discorso sul settore calzaturiero marchigiano.

Si è delineata l'evoluzione del comparto nel suo complesso, andando ad evidenziare lo stato generale di sofferenza che caratterizza il settore, ma che è riuscito a rifondare i propri vantaggi competitivi spostando sempre più la produzione verso la gamma alta e verso le produzioni a maggior valore aggiunto facendo leva sui punti di forza tradizionali: qualità dei materiali impiegati, tecniche di lavorazione capaci di coniugare la tradizione artigiana con le moderne tecnologie di produzione, in un processo di ricerca continua di soluzioni creative in grado di restituire uno stile inconfondibile.

Il settore si trova oggi di fronte ad un difficile percorso di consolidamento per rafforzare il proprio posizionamento e di lì ripartire per avviare una nuova fase di crescita.

Quali ulteriori interventi per accrescere la competitività?

Come descritto nel corso di questo elaborato, un modello del calcolo del prezzo che consente di essere più informati sulle modalità mediante le quali si forma il reddito, su quali mercati/prodotti/canali distributivi/singoli clienti stanno perdendo e dove ottengono un'adeguata redditività. Stupisce il fatto che in molti casi le imprese distrettuali calzaturiere non hanno tali informazioni.

Altro tema da non sottovalutare è quello della sostenibilità, muovere un'economia sostenibile nel rispetto delle risorse naturali, andando a valorizzare l'artigianalità italiana derivata da anni di tradizione, arte e cultura, legata alla tecnica e studio.

Bisogna proteggere l'arte calzaturiera marchigiana, salvaguardare il "made in", valorizzando l'artigianalità con tradizione, tecnologia avanzate e adottando una politica di prezzo strategica.

## BIBLIOGRAFIA

B. Busacca, M. Costabile, F. Ancarani, *Prezzo e valore per il cliente. Tecnologie di misurazione e applicazioni manageriali*, Etas, 2004.

G. Cristini, p.p. 349-354 “*Micro e Macro marketing. Le nuove sfide della distribuzione tra innovazione e fattore identitario.*” 3/2018 Panel, il Mulino

G.L. Gregori, *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, G. Giappichelli editore-Torino, 2005.

G. Crivelli, *Calzature, Marche in sofferenza. Solo il lusso non sente la crisi*, Economia & imprese, il sole24ore.

EQuIPE 2020, *Il settore calzaturiero in Italia, verso la fabbrica intelligente distrettuale*, Novembre 2016.

Istat, *L'industria calzaturiera italiana, lineamenti principali*, 2017

Sita Ricerca, *Confindustria Moda per Assocalzaturifici*, 2017

La Conceria, *Fermo e Macerata; l'area di crisi complessa sfida la scarpa*, 28 Agosto 2019

L. Ruffini, *Innovazione, il fascino delle calzature*, TECNeLaB, 1/03/2018

P. F. Performance e Sistema Statistico- Regione Marche, *Calzature e pelletterie. Sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche*, dicembre 2018

## Siti Web

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

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

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

