



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Triennale in
ECONOMIA E COMMERCIO

**L’Internazionalizzazione come scelta
strategica delle imprese calzaturiere
italiane: il caso marchigiano.**

**Internationalization as a strategic choice of Italian
footwear companies: the case from the Marche
region.**

Relatore:

Prof. Lucia Montanini

Tesi di Laurea di:

Loris Armandini

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1	
Le principali teorie dell'internazionalizzazione	6
1.1 Il concetto di internazionalizzazione	6
1.2 Teorie pre-Hymer	6
1.3 Teorie di approccio economico.....	7
1.3.1 Teoria di Hymer.....	7
1.3.2 Ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon.....	9
1.3.3 L'approccio eclettico di Dunning.....	10
1.3.5 Teoria degli stadi di internazionalizzazione.....	12
1.4 Le imprese Born Global.....	13
1.4.1 La teoria dei network tra imprese.....	13
1.5 Considerazioni finali.....	15
CAPITOLO 2	
Il Made in Italy.....	16
2.1 Definizione di Made in Italy e normative a tutela.....	16
2.2 Il Made in Italy nel Settore Moda e Calzature.....	21
2.2.1 Moda e Fashion.....	21
2.3 SETTORE CALZATURIERO.....	23
Dimensione territoriale.....	24
Assetto produttivo/organizzativo del sistema calzaturiero.....	27

<i>Dinamiche di innovazione</i>	28
<i>Fabbrica intelligente</i>	32
<i>Assetto produttivo calzaturiero basato sui paradigmi della fabbrica intelligente</i>	34
<i>Nuova Manovia</i>	35
<i>E-commerce e domanda personalizzata</i>	35
<i>Risorse umane</i>	36

CAPITOLO 3

Calzature Made in Marche: Il Distretto Calzaturiero Marchigiano

.....	38
<i>3.1 Il caso del distretto calzaturiero Fermano-Maceratese</i>	38
<i>3.2 Storia economica del distretto</i>	40
<i>3.3 Sviluppo del distretto</i>	43
<i>3.4 Processi Economici</i>	45
<i>3.5 La Scelta del Made In Italy</i>	48
<i>3.6 Il capitale sociale e analisi del distretto</i>	51
<i>3.7 L'export come punto di forza</i>	54
<i>3.8 Mercato digitale come strategia di internazionalizzazione: il bando B2B</i>	57

CONCLUSIONI	59
--------------------------	-----------

SITOGRAFIA	63
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	64
---------------------------	-----------

INTRODUZIONE

La globalizzazione, l'innovazione tecnologica, l'efficacia della comunicazione sono alcuni dei fattori che hanno spinto le imprese a scegliere strategie di internazionalizzazione, in modo da poter operare al meglio nel proprio settore. L'internazionalizzazione è una scelta mirata ad espandere la conoscenza del proprio prodotto oltre i confini nazionali. Negli ultimi anni questa strategia sta prendendo vita nelle piccole e medie imprese per aumentare il proprio fatturato e far conoscere il proprio brand in paesi di altri continenti. Insomma, lo scopo principale è quello di ampliare la conoscenza del proprio marchio con ricadute positive sulla reputazione aziendale.

La diminuzione del consumo e il conseguente crollo del reddito nazionale spinge le imprese ad attuare strategie di internazionalizzazione, studiando i mercati internazionali su cui immettersi e il loro stile di vita.

Queste tematiche rappresentano la base su cui è articolata questa tesi, strutturata in 3 capitoli. Nella parte iniziale lo scopo è quello di spiegare:

- Cosa porta a scegliere la strategia di internazionalizzazione, analizzando diverse teorie storiche (Capitolo 1)
- Che cos'è il Made in Italy, con un particolare riferimento sul settore calzaturiero. (Capitolo 2).

Questo concept permette alle aziende italiane di valutare l'immissione nei mercati internazionali.

Nella seconda parte dell'elaborato si parla del settore calzaturiero italiano, particolarmente del distretto marchigiano, i cui prodotti sono apprezzati e conosciuti

in tutto il mondo e che negli ultimi anni si è dimostrato il ramo trainante dell'economia italiana.

Nel Capitolo 3 si analizzano appunto i tratti caratteristici del distretto calzaturiero marchigiano e le condizioni alla base della moderna internazionalizzazione dei relativi prodotti.

La scelta di queste tematiche è nata dal personale interesse al settore calzaturiero e, approfondite sia nelle discipline del mio corso di laurea sia all'interno del corso dell'Istituto Tecnico Superiore Moda e Calzature che ho frequentato nel biennio 2013/2015 con il quale ho conseguito il diploma di "Tecnico Superiore Marketing e Nuove Strategie di Internazionalizzazione".

CAPITOLO 1

Le principali teorie dell'internazionalizzazione

1.1 Il concetto di internazionalizzazione

Il concetto di internazionalizzazione può essere definito come l'attuazione da parte di un'azienda di procedure e percorsi che le consentono di estendere la propria presenza ai mercati esteri. Si intende quindi l'ingresso (con modalità diverse) nei mercati esteri al fine di cogliere le opportunità che il paese presenta sotto il profilo delle vendite. L'"internazionalizzazione" non significa però solo subentrare nel mercato di un altro paese per sfruttare direttamente i vantaggi di costo.

L'internazionalizzazione, ha assunto particolare rilievo negli ultimi anni, alla luce della crisi che ha colpito le piccole e medie imprese nel nostro territorio. Di seguito, per analizzare in modo più approfondito il concetto di internazionalizzazione, si procede alla divisione tra le teorie pre-Hymer, le teorie di approccio economico, le teorie comportamentali e le teorie più recenti.

1.2 Teorie pre-Hymer

L'internazionalizzazione delle imprese viene citata per la prima volta da Hymer nel 1960. Prima di allora, le teorie economiche facevano capo ai modelli neoclassici in cui essa veniva ricollegata ai flussi internazionali di beni e capitali e non all'attività di impresa.

Le teorie più importanti nell'analisi del commercio internazionale sono state:

- la teoria del vantaggio assoluto di Adam Smith secondo la quale è più utile e vantaggioso per una nazione esportare le produzioni in cui è più efficiente e importare solo prodotti che non è in grado di produrre in modo più efficiente
- la teoria del vantaggio comparato di cui è possibile distinguere due versioni:
 - **la versione classica** secondo cui un paese può trarre vantaggio dal commercio internazionale se dispone di un vantaggio comparato rispetto ad un altro paese e non di un vantaggio assoluto;
 - **la versione a più fattori produttivi** secondo la quale ogni paese possiede un vantaggio comparato rispetto ad un altro quando riesce ad esportare beni la cui produzione si basa su risorse di cui esiste un'elevata disponibilità. Pertanto i flussi commerciali saranno il risultato delle differenze delle risorse in dotazione ai diversi paesi.

1.3 Teorie di approccio economico

Negli anni successivi alle teorie di Pre-Hymer si sono sviluppate nuove teorie di approccio economico. Queste portarono a riconoscere l'esistenza di imperfezioni di mercato. Mettendo in discussione le teorie precedentemente formulate.

1.3.1 Teorie di Hymer

Negli anni 60 Hymer affermò che il fenomeno dell'internazionalizzazione non poteva essere ricondotto solo ai flussi internazionali di beni e capitali, ma che gli investimenti effettuati all'estero fossero un insieme organizzato di transazioni che permettessero i

trasferimenti di tecnologia, capitali e organizzazione da un paese all'altro e quindi riconducibili all'attività di impresa.

Hymer quindi ipotizzò che l'impresa prima dovesse crescere al livello nazionale aumentando i propri profitti, ma una volta che avesse raggiunto il livello massimo del mercato domestico l'impresa fosse obbligata ad utilizzare i profitti ottenuti per avviare una espansione programmata. Egli ribadì che l'impresa che si espande all'estero è sottoposta a tutti i possibili svantaggi dovuti alle limitazioni legate alla lingua, al sistema politico e sociale, all'economia e alle tradizioni culturali. Tutte queste limitazioni erano assimilabili a costi fissi. I vantaggi che invece Hymer ipotizzò sono stati quelli di proprietà o di controllo di risorse strategiche, di controllo delle tecniche produttive e condizioni di particolare favore a livello finanziario oltre che vantaggi dovuti alle preferenze dei consumatori verso certi marchi e di proprietà o controllo di punti vendita strategici.

In linea generale quindi un'impresa gode di un minor vantaggio all'estero dal momento che incontra maggiori limiti dei concorrenti locali. Questi ultimi però non avranno a disposizione sia le risorse che le competenze dell'impresa straniera e nel caso che i vantaggi siano maggiori delle limitazioni si crea un aspetto positivo all'internazionalizzazione.

1.3.2 Ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon

La teoria di Vernon, invece è quella del ciclo di vita internazionale del prodotto. Egli afferma che nei paesi maggiormente sviluppati, le imprese pur avendo medesime probabilità di accesso alla conoscenza scientifica, non hanno le stesse possibilità che tali prospettive possano essere legate alla nascita di nuovi prodotti.

Secondo Vernon, le imprese impiantate in territori dove esista un mercato di sbocco relativamente avanzato, possono vantare possibilità innovative tali da permettere di anticipare e soddisfare la domanda di altri paesi.

Vernon espone tre fasi per introdurre e sviluppare un prodotto nuovo tecnologicamente nel mercato. Queste fasi possono essere distinte in:

1) **La fase di ricerca ed introduzione:** durante questa fase il prodotto risulta essere ancora non standardizzato, viene commercializzato sul mercato locale e l'impresa dovrà porsi come obiettivo il raggiungimento della capacità di essere sufficientemente flessibile e di saper comunicare sul mercato la qualità e il carattere innovativo del proprio prodotto;

2) **La fase di sviluppo e maturità:** nel corso di questa fase il prodotto comincia a diffondersi all'interno del mercato domestico e, contestualmente, si afferma uno standard produttivo. La diffusione su larga scala del prodotto consente una diminuzione del costo produttivo e, conseguentemente, si profila la possibilità di avviare un processo di espansione sui mercati esteri. L'internazionalizzazione si realizza inizialmente mediante esportazioni e in seguito attraverso IDE, cioè espandendo le proprie unità produttive all'estero al fine di ridurre ulteriormente i costi di produzione;

3) La fase di declino: nel corso di questa fase il prodotto non risulta più commerciabile in maniera profittevole a causa della domanda in calo e dell'elevato grado di competizione all'interno del mercato. L'immediata conseguenza di tale situazione è che, per poter contenere ulteriormente i costi dei fattori produttivi, l'impresa dovrà necessariamente delocalizzare le proprie unità produttive verso i paesi in via di sviluppo.

1.3.3 L'approccio eclettico di Dunning

L'approccio eclettico evidenziato da Dunning evidenzia che le strategie utilizzate dalle imprese per svilupparsi all'estero possono dipendere molto dai vantaggi che possiedono. A tal proposito egli identifica tre tipi di vantaggio che possono spingere le imprese ad investire all'estero.

Il **paradigma OLI¹** (ownership, location, internalization) riassume tali tipologie:

- **Ownership advantage**, ossia il vantaggio di proprietà, tale vantaggio è generalmente legato alla possibilità per l'impresa di disporre di risorse e competenze che le consentono di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti esteri;
- **Location advantage**, ossia il vantaggio localizzativo, che consiste essenzialmente nella presenza di condizioni favorevoli nei territori all'interno dei quali l'impresa intende espandersi. Tali condizioni, infatti, consentono all'impresa di valorizzare ulteriormente le competenze e le risorse a sua disposizione. Tra i vantaggi localizzativi più comuni possiamo trovare il minore costo degli input, la disponibilità di infrastrutture, i minori costi di trasporto, le minori barriere al commercio internazionale;
- **Internalization advantage**, ossia il vantaggio di internalizzazione, esso costituisce l'insieme delle motivazioni che spingono un'impresa a controllare e coordinare

direttamente i propri vantaggi di proprietà, senza trasferirne la proprietà o il godimento a terzi.

Lo stesso Dunning successivamente identifica quattro tipologie di imprese a seconda dell'obiettivo che esse si pongono rispetto al mercato estero:

- Imprese **natural resources seekers**, aventi l'obiettivo di effettuare investimenti che permettano di ottenere input ad un prezzo vantaggioso rispetto a quello praticato sul mercato domestico;
- Imprese **market seekers**, aventi la finalità di accedere a mercati in via di sviluppo in modo da competere per il soddisfacimento della nuova potenziale domanda;
- Imprese **efficiency seekers**, ossia imprese che mirano a sviluppare nuove economie di scala, di scopo o a diversificare il rischio d'impresa;
- Imprese **strategic asset seekers**, aventi l'obiettivo di consolidare il proprio posizionamento nel mercato mediante operazioni di acquisizione.

1) https://it.wikipedia.org/wiki/Paradigma_OLI

1.3.4 Teoria degli stadi di internazionalizzazione

La teoria del processo di internazionalizzazione, proposta da Johansson e Vahlne nel 1977 presso l'Università di Uppsala, descrive l'internazionalizzazione come un processo di evoluzione mediante il quale l'impresa incrementa nel corso del tempo i suoi investimenti nei mercati esteri, in funzione dell'aumento delle conoscenze, dell'esperienza e del giro d'affari, nonché di nuove opportunità che essa incontra operando all'estero.

Tali considerazioni evidenziano che, se aumenta la conoscenza del mercato, diminuisce la percezione del rischio facendo aumentare il grado di coinvolgimento dell'impresa. Pertanto, tale coinvolgimento aumenta sia con la scelta delle modalità di espansione internazionale, sia attraverso l'ampliamento della dimensione geografica del mercato estero. Quindi l'impresa dopo aver sfruttato le potenzialità del mercato interno e aver acquisito le necessarie conoscenze e risorse basilari, è pronta per avviare le esportazioni, espandendosi nei mercati esteri geograficamente più vicini. Ma a causa dell'elevata percezione del rischio l'espansione tenderà ad essere ridotta. Nel tempo, però, aumenteranno sia il livello di conoscenza sia la dimensione dei mercati internazionali, tutte caratteristiche che produrranno un aumento del grado di coinvolgimento dell'impresa. Tutto ciò porterà l'impresa ad un maggior controllo sulle attività estere e a mettere in atto forme di internazionalizzazione che implicheranno un più elevato grado di rischio e una maggiore complessità gestionale. Sebbene lo schema proposto da Johansson e Vahlne denoti un miglioramento rispetto all'approccio economico in termini di rappresentazione del processo di internazionalizzazione, tale teoria non è comunque esente da limiti. Nello specifico, dal momento che il processo di internazionalizzazione viene descritto come una sequenza unidirezionale e fissa di fasi, una delle critiche più importanti che viene

mossa nei confronti di tale modello riguarda la sua connotazione troppo deterministica.

Inoltre, il fatto di non considerare le caratteristiche e le particolarità di ogni singola impresa rende tale approccio ulteriormente limitato dal punto di vista descrittivo.

1.4 Imprese Born Global

Generalmente molte imprese nascono già con aspetti internazionali e perciò non seguono le fasi indicati dalla teoria della Scuola di Uppsala.

Queste imprese prendono il nome di Born Global o International New Ventures (INV) e traggono una quota importante delle proprie entrate dai mercati esteri in quanto fortemente predisposte alle attività di esportazione.

Il comportamento di queste imprese è molto diverso dalla teoria degli stadi, risulta che sia le conoscenze che altri tipi di risorse non verranno acquisite attraverso l'esperienza. Le imprese Born Global però compensano gli svantaggi descritti facendo leva sulle risorse di altre aziende e di altre organizzazioni e sulle capacità di interagire degli imprenditori.

1.4.1 La teoria dei network tra imprese

La teoria dei network costituisce uno degli impianti teorici più recenti e, diversamente dai precedenti studi basati su una "visione gerarchica" del processo (pianificazione effettuata dal management), individua la forza motrice dell'internazionalizzazione nel sistema di relazioni, interpersonali e interaziendali, nel quale si trova l'impresa. Tale sistema viene più propriamente definito come un insieme di relazioni che "possono coinvolgere i clienti, i fornitori, i concorrenti, i soggetti pubblici ecc., ed esse non sono soltanto di tipo economico, ma anche di natura socio-culturale"². La teoria dei

network è quella che sfrutta tali relazioni per acquisire dai diversi soggetti appartenenti alla rete tutte quelle risorse e le conoscenze che invece avrebbero dovuto acquisire autonomamente.

Difatti il processo di espansione internazionale si sviluppa con l'inserimento delle imprese all'interno dei network stranieri, esse mettendo a frutto le nuove relazioni possono migliorare lo sfruttamento dei mercati esteri.

Sulla base del grado di internazionalizzazione dell'impresa e della rete, Johanson e Mattson hanno poi identificato quattro diversi livelli di internazionalizzazione delle imprese:

(a) early starters: si tratta di imprese con basso livello di internazionalizzazione sia dell'impresa che del network di relazioni di cui essa fa parte;

(b) later starters: imprese con basso livello di internazionalizzazione, ma che fanno parte di un network di relazioni internazionali;

(c) lonely international: si tratta di imprese con alto livello di internazionalizzazione ma che fanno parte di network di relazioni locali;

(d) international among others: imprese con alto grado di internazionalizzazione ma che fanno parte di network internazionali”.

Pertanto, diversamente del modello della Scuola di Uppsala, la teoria dei network si incentra sistema relazionale e sull'ambiente di appartenenza. L'internazionalizzazione quindi risulta come un fenomeno che non si sviluppa solo a partire dalle capacità e dalle conoscenze della stessa impresa, ma da tutti i rapporti che si instaurano con gli altri componenti presenti all'interno della rete.

1.5 Considerazioni finali

Possiamo quindi dedurre che attualmente non è possibile identificare un'unica teoria dell'internazionalizzazione ma un loro insieme che nel tempo hanno cercato di analizzare e spiegare alcuni fenomeni estrapolati dall'esperienza reale che altrimenti non sarebbero potuti rientrare negli schemi periodici precedenti.

Quindi la maggior parte delle teorie storiche sull'internazionalizzazione non possono essere ricondotte alle PMI.

Infatti, *“I numerosi sviluppi teorici dell'International Business hanno avuto, in modo esplicito o implicito, come primario oggetto di riferimento imprese di grandi dimensioni.”* e, conseguentemente, *“non risultano sufficientemente approfonditi né sul piano delle teorie né sul piano dell'analisi empirica le determinanti dell'internazionalizzazione delle PMI”*.³

3) Cristina Compagno (2011) – Docente Universitario di Udine

CAPITOLO 2

Il Made in Italy

2. 1 Definizione di Made in Italy e normative a tutela

Made in Italy è un'espressione che evoca in tutto il mondo l'idea dei prodotti italiani. Il motivo della fama di questa espressione che nel tempo è diventata un vero e proprio brand, è la **qualità** che caratterizza le eccellenze artigianali e industriali italiane. Dalle calzature al pret à porter, dalle biciclette alle automobili, senza dimenticare le eccellenze enogastronomiche, i prodotti italiani che si fregiano di questo titolo sono particolarmente ricercati sui mercati mondiali per la qualità e l'affidabilità, per la fantasia e l'originalità del **design**, per la loro durata e sicurezza, per il gusto e il sapore inconfondibili.

Per far conoscere e promuovere il **Made In Italy**, durante tutto l'anno in Italia è un susseguirsi di incontri, fiere, show room, all'insegna del buon gusto, della qualità, della ricerca e della **tradizione**. Si tratta di iniziative che spesso uniscono il carattere della mostra mercato all'evento culturale, occasioni per conoscere l'arte e la storia del Belpaese.

Molte delle produzioni artigianali e industriali che garantiscono l'**origine** dei prodotti made in Italy si fregiano di marchi e riconoscimenti internazionali. A garantire sia la provenienza che l'ideazione e la realizzazione dei prodotti **Made in Italy** intervengono sia i consorzi di tutela che i singoli produttori, mentre agenzie indipendenti ne certificano la qualità e vigilano contro sofisticazioni e contraffazioni. Spesso il motivo di una visita in Italia è proprio questo: scoprire da vicino i luoghi del Made in Italy, osservare come vengono realizzati i suoi prodotti, collegarsi alla tradizione e alla **cultura** che li ha generati. ⁴

4) <http://www.italia.it/it/idee-di-viaggio/made-in-italy.html>

Quindi possiamo definire in maniera immediata che “Made in Italy” può definirsi ogni bene o servizio prodotto in Italia.

Ma normativamente tale definizione può comprendere anche beni la cui produzione sia avvenuta fino al 70% all'estero e che poi la residua parte sia stata completata in Italia. Questo autorizzando i produttori italiani alla produzione molto vantaggiosa dal punto di vista economico di molti brand determina chiaramente un abbassamento qualitativo dei prodotti.

Questo tipo di procedura determina la possibilità di potersi proporre sui mercati con prezzi molto più competitivi in quanto i costi della manodopera che copre i cicli produttivi nei paesi esteri risulta essere molto minore rispetto a che la produzione fosse stata effettuata nel territorio italiano.

Grazie a ciò le aziende posso trarre dei vantaggi nello sfruttamento del brand “Made in Italy” massimizzando i profitti e riducendo sostanzialmente i costi.

Alla luce delle norme, se anche tutte le parti del prodotto, dopo essere state materialmente fabbricate all'estero, vengono successivamente assemblate in Italia è, comunque, consentito l'uso del “*Made in Italy*” così come risulta legittima la sua apposizione sui prodotti assemblati all'estero con parti provenienti dall'Italia a condizione, tuttavia, che i semilavorati spediti all'estero non subiscano trasformazioni tali da fargli acquisire l'***origine non preferenziale*** di quel Paese.

La norma non offre, però, né esempi né indicazioni di quelle che possono essere considerate “*lavorazioni sufficienti*” ai fini dell'indicazione del “*Made in Italy*”

Qualora, infine, residuassero dei dubbi sull'origine da attribuire al proprio prodotto alla singola azienda non resta che ricorrere allo strumento denominato **I.V.O. (Informazione Vincolante in Materia di Origine)**.

In sostanza l'azienda deve presentare all'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli un'istanza che descriva, con precisione, il tipo di merce o prodotto su cui intende apporre il "*Made in Italy*", l'origine delle materie che lo costituiscono, il luogo dove è avvenuta la lavorazione e, più in generale, tutte le indicazioni necessarie per determinare l'origine del prodotto stesso.

Dovrà quindi attendere il responso dell'Agenzia suindicata.

Ottenere un I.V.O. è importante per tutte quelle aziende di trasformazione che utilizzano come materia prima prodotti provenienti da diverse parti del mondo e che poi esportano i loro prodotti finiti.

– DECRETO LEGGE 14 MARZO 2005 N° 35 (DECRETO COMPETITIVITA') CONVERTITO IN LEGGE 14 MAGGIO 2005 N° 80

Il presente provvedimento ha introdotto, indubbiamente, un ulteriore strumento di tutela del marchio d'origine *Made in Italy*.

Ciò, non soltanto, **perché ha provveduto ad inasprire** (ex art. 1, comma 10) **la multa prevista dall'art. 517 c.p., elevandola fino a ventimila euro** rispetto ai due milioni di lire precedentemente previsti, **ma, soprattutto, perché** (ex art. 1, comma 9) **ha inserito** nell'art. 4, comma 49, della Legge 24 dicembre 2003, n° 350, dopo le parole <<fallaci indicazioni di provenienza>> **le seguenti:** <<o di origine>>.

Oggi, pertanto, non sembrerebbe possibile commercializzare nell'Unione Europea (e, quindi, anche in Italia) merci prodotte all'estero con la sola dicitura relativa al nominativo e all'indirizzo italiano dell'azienda che ne ha curato la produzione e l'importazione poiché risulterebbe obbligatorio specificare anche il paese d'origine degli stessi.

I prodotti che il produttore intende commercializzare usando i marchi ed i segni distintivi “*Made in Italy Certificate*” devono avere i seguenti requisiti:

- fabbricati interamente in Italia;
- realizzati con semilavorati Italiani;
- costruiti con materiali naturali di qualità e di prima scelta;
- realizzati con disegni e progettazione esclusivi dell’azienda;
- costruiti adottando le lavorazioni artigianali tradizionali tipiche italiane;

Inoltre, devono essere:

- realizzati in osservanza dei criteri di sicurezza;
- realizzati in osservanza delle norme sull’igiene.

L’Istituto accorda, accertata la loro sussistenza, la certificazione (che ha validità annuale) e decorso un mese dalla sua concessione un funzionario dell’Istituto procederà al completamento dell’istruttoria con l’acquisizione della documentazione necessaria e la compilazione delle schede del Disciplinare.

Entro la fine del mese successivo, poi, il funzionario confermerà all’azienda l’ottenimento della certificazione e l’azienda sarà quindi iscritta nel Registro Nazionale Produttori Italiani.

LEGGE 08 APRILE 2010 N° 55

Nota come Legge Reguzzoni-Versace-Calearo ha istituito un sistema di etichettatura obbligatoria, dei prodotti finiti ed intermedi destinati alla vendita, idoneo non soltanto ad evidenziare il luogo di origine di ciascuna fase di lavorazione, ma anche ad assicurare la tracciabilità dei prodotti.

Il sistema riguarda soltanto il settore tessile, della pelletteria e calzaturiero.

Ai fini della presente Legge (art. 1 comma 4) l'indicazione del marchio d'origine "Made in Italy" può essere apposta esclusivamente su prodotti finiti le cui fasi di lavorazione abbiano avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due delle fasi di lavorazione previste per ciascun settore siano state eseguite nel territorio medesimo e per le rimanenti fasi sia verificabile la tracciabilità.

Possiamo quindi dire che, ad oggi, è possibile inserire la dicitura *Made in Italy* soltanto se il prodotto è stato interamente realizzato in Italia oppure se, ai sensi dell'art. 36 del Codice Doganale Comunitario Aggiornato, il bene ha subito in Italia l'ultima trasformazione sostanziale secondo le indicazioni di cui all'allegato 10, 11 e 15 del Regolamento di Attuazione del Codice Doganale Comunitario.

Pertanto, se un'impresa può indicare l'origine italiana ai fini doganali ha altresì la facoltà di apporre il marchio d'origine Made in Italy.

2.2 Il Made in Italy nel Settore Moda e Calzature

2.2.1 Settore Moda e Fashion

Il sistema moda è un settore del Made in Italy molto importante, rilevante per l'economia italiana. Costituito da molteplici industrie tra cui spicca quella della lana che ha avuto uno sviluppo notevole sin agli inizi anni '60 con la nascita di numerose piccole e medie imprese dislocate al Centro-Sud Italia.

Il Made in Italy è sinonimo di qualità nei tessuti e nella manodopera, una garanzia di qualità e sicurezza, uno stile che dura nel tempo. L'analisi non manca di evidenziare qualche ombra rispetto ai valori contenuti da quello che si configura come un vero e proprio brand.

Il Made in Italy sta vivendo un periodo di fragilità e sofferenza, assediato dalla competizione manifatturiera di altre aree del mondo che però non garantiscono le stesse sensazioni ed emozioni.

Per gli Italiani il Made in Italy garantisce valori unici non replicabili.



L'istituto ISPO ha quindi comparato la percezione che hanno gli Italiani del Made in Italy rispetto al Made in China: dalla qualità dei materiali, alla durata dei prodotti, alla creatività e alle tendenze, il Made in Italy è sempre nettamente preferito, ma a patto che le etichette non nascondano in realtà un pre-lavorato estero che poi venga finalizzato nella nostra nazione.

Gli intervistati hanno dimostrato una forte antipatia per la poca chiarezza di marchi che si dichiarano portatori di stile Made in Italy e poi producono all'estero. Di fronte a un prodotto Made in China realizzato con qualità pari a quella italiana, ma con maggior convenienza di prezzo, le preferenze vanno per il Made in China.

Un'ulteriore dimostrazione che il consumatore è attento, cosciente, pronto a recepire le novità del mercato: una vera e propria chiamata alle armi per un Made in Italy che nel comparto fashion deve ritrovare gli stimoli e la capacità di dar forza ai valori della tradizione qualitativa e stilistica italiana.

Un Made in Italy che deve tornare a fare sistema, uscendo da quella che la ricerca ISPO ha definito come "un'eccessiva auto centratura e atteggiamento difensivo".⁵

5) <https://it.fashionnetwork.com/news/Gli-italiani-la-moda-e-il-made-in-italy,169067.html>

2.3 SETTORE CALZATURIERO

Il settore calzaturiero italiano oltre ad essere uno dei settori leader del Made in Italy è un'eccellenza che prova nel resto del mondo la grande capacità dell'industria manifatturiera del nostro Paese. È uno dei pilastri del sistema moda: conta circa **4.300 aziende** e **75.000 addetti** (dati anno 2019), un **saldo commerciale da sempre attivo** e un **fatturato annuo complessivo attorno ai 14,3 miliardi** di euro. Il successo del comparto è collegato alla vivace iniziativa imprenditoriale ed alla tipica struttura del settore, che si pone in un contesto di "filiera" costituito da un sistema di sub-fornitura materie prime, conterie, componenti, accessori, produttori di macchine, modellisti e stilisti.

La primaria posizione nei mercati internazionali dell'industria calzaturiera italiana è dovuta ad una forte capacità competitiva, basata sulle superiori caratteristiche qualitative del prodotto, sulla rilevante capacità innovativa nei procedimenti di fabbricazione tradizionali e capacità di lavorazione degli operai calzaturieri, supportate da scuole di formazione esistenti sul territorio, tecnologicamente e stilisticamente all'avanguardia.⁶

L'Italia, insieme alla Spagna e al Portogallo, fa parte dei 2/3 della produzione mondiale di calzature.

Negli ultimi decenni, i processi di globalizzazione avviati negli anni 2000 con l'ingresso della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio e la crisi finanziaria del 2008, hanno costretto il settore calzaturiero italiano a un forte ridimensionamento sia in termini di volumi prodotti sia in termini di aziende attive. Nonostante questo, ad oggi oltre 4.000 calzaturifici con più di 70.000 addetti animano il comparto, per un fatturato annuo che supera i 14 miliardi di euro.

6) <https://www.assocalzaturifici.it/ancimain/doc.html?id=19305>

Dimensione territoriale

La distribuzione delle imprese calzaturiere continua a presentare i tratti tipici delle manifatture a forte caratterizzazione distrettuale mantenendo le imprese del settore le localizzazioni storiche. Marche, Toscana e Veneto insieme, infatti, assommano oltre il 71% delle aziende e poco meno del 67% degli addetti in Italia generando un volume di export pari al 66%. Nell'ambito del settore calzaturiero, le aree tradizionali marchigiana, veneta ed emiliana insieme alla Toscana continuano a costituire la struttura portante del sistema calzaturiero nazionale, non solo per tradizione industriale e dimensioni 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 internazionalizzazione, 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 un marchio proprio. Lo sviluppo distrettuale continua quindi a caratterizzare la localizzazione produttiva all'intero del perimetro geografico delle regioni calzaturiere: il distretto fermano-maceratese nelle Marche, il distretto della Riviera del Brenta in Veneto e il distretto di San Mauro Pascoli in Emilia Romagna rappresentano ancora i poli di riferimento. 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 territorio, in questa prospettiva, offre un vantaggio competitivo nella misura in cui riesce a fornire condizioni favorevoli per sviluppare questo nuovo modello di impresa.⁷

Regioni Calzaturiere 2015

	Aziende	Val %	Addetti	Val %
Marche	1.655	33,5	21.117	27,4
Toscana	1.112	22,5	15.286	19,8
Veneto	776	15,7	15.162	19,7
Lombardia	395	8,0	6.664	8,6
Puglia	280	5,7	6.579	8,5
Campania	400	8,1	6.397	8,3
Emilia Romagna	175	3,5	3.489	4,5
Altre Regioni	143	2,9	2.348	3,00
Totale	4.946	100	77.042	100

Come si può osservare dalla tabella delle regioni, il settore calzaturiero copre gran parte del territorio nazionale.

Assetto produttivo/organizzativo del sistema calzaturiero

L'effetto dell'evoluzione della gamma delle calzature negli ultimi anni è stato quello di rideterminare e ridefinire i rapporti tra imprese locali finali e intermedie. Le imprese per garantire qualità e affidabilità, hanno cominciato a orientare le scelte di esternalizzazione in relazione alla ricerca di migliori caratteristiche dei fornitori. Questa spinta ha contribuito parzialmente a riportare le lavorazioni dentro i distretti originari dal momento che la ricerca della qualità si è spinta oltre i confini territoriali potendo lavorare su reti lunghe sempre con l'obiettivo di individuare i fornitori più utili per la miglior realizzazione del prodotto.

A fronte dei modelli di rete più avanzati, nel settore calzaturiero nazionale, naturalmente persistono molteplici modelli di produzione e una articolata serie di rapporti tra imprese intermedie e finali. La natura stessa di impresa finale o intermedia nel settore calzaturiero può assumere diverse forme comprendendo tra le imprese del primo gruppo sia aziende in grado di coprire tutto il processo produttivo (imprese integrate verticalmente) oppure aziende concentrate soltanto sulle fasi a maggior valore aggiunto che mantengono sotto il proprio controllo solo alcune attività critiche del processo produttivo, come la preparazione dei campionari o il taglio o infine anche imprese che operano non disponendo affatto di impianti produttivi ma concentrandosi esclusivamente sulle fasi della progettazione e/o distribuzione del prodotto, come ad esempio uffici stile e magazzini.

Per quanto riguarda le imprese intermedie il modello tipico riguarda quelle imprese che non controllano né le fasi iniziali (come l'ideazione e lo sviluppo del prodotto) né quelle finali come la distribuzione e non hanno rapporti diretti con il mercato finale né tantomeno un proprio marchio. L'impresa intermedia distrettuale può assumere le caratteristiche di impresa subfornitrice e/o di impresa terzista. Nel primo caso l'impresa realizza una o più fasi del processo produttivo specializzandosi nella produzione di materie prime, semilavorati e/o di componenti della scarpa come la

tomaia, i tacchi, i fondi, le soles o gli accessori o realizza un servizio produttivo specializzato, come il montaggio o realizzando le forme sulla base di specifiche tecniche del committente.

L'impresa terzista, invece, ha il controllo dell'intero processo produttivo dalla progettazione al montaggio, realizzazione finale e all'imbballaggio e può essa stessa avvalersi di subfornitori.

Vi è poi una dimensione ibrida presente nel settore rispetto alla quale può accadere che una stessa azienda realizzi due linee di prodotto, una in conto terzi come imprese intermedia di specialità e una autonoma destinata direttamente al mercato finale adottando una propria specifica politica di marchio.

L'incontro tra imprese avanzate finali e terzisti di "specialità" tende a delineare i nuovi rapporti aziendali nelle esperienze distrettuali più avanzate che fondano il vantaggio competitivo sulla capacità produttiva di più alta gamma. Il rapporto tra impresa terzista e committente/impresa finale assume in questo caso sempre quelle caratteristiche della collaborazione e co-progettazione che nell'alimentare un processo virtuoso di problem solving generano innovazione.

Dinamiche di innovazione

L'innovazione tecnologica, commerciale ed organizzativa rappresenta una leva chiave per far fronte alle dinamiche che riguardano l'offerta, la domanda e la distribuzione anche nel sistema calzaturiero. Tuttavia nelle calzature, non diversamente da quanto si rileva in altri settori manifatturieri, il ritardo nei processi di innovazione è un fattore che rischia di condizionare la capacità competitiva del comparto. L'indagine Istat sull'innovazione, condotta nell'ambito del progetto europeo CIS (Community Innovation Survey), relativa al periodo 2010-2012 riporta, infatti, che tra le imprese con almeno 10 addetti la quota di imprese innovatrici sul totale imprese che è pari al

50,5% nel settore industriale in senso stretto, scende nella divisione articoli di abbigliamento, articoli in pelle e pelliccia e fabbricazione di articoli in pelle e simili (che comprende il calzaturiero) al 32,2 % delle imprese. Il dato posiziona il settore calzaturiero al terzultimo posto in ambito industriale ed all'ultimo del manifatturiero.

Anche rispetto alla quota di imprese che hanno introdotto con successo almeno un'innovazione di prodotto o processo nel triennio di riferimento emerge il grave ritardo del settore considerato che solo il 20,2% delle aziende calzaturiere hanno sperimentato una innovazione con successo, contro il 37,2% del manifatturiero in generale. Anche l'investimento totale in innovazione, che è stato complessivamente pari a 15,5 miliardi di euro nell'industria, evidenzia il ritardo del settore calzaturiero. A fronte di valori di spesa più elevati nella farmaceutica (19.300 euro), nella fabbricazione di altri mezzi di trasporto (19.200 euro) e nell'industria elettronica (15.600 euro), le imprese della filiera della pelle e calzature si collocano con un valore medio pari a 7100 euro per addetto, sotto la media dell'industria che presenta una spesa media per addetto pari a 8.300 euro, un valore basso che scaturisce da una spesa complessiva delle imprese innovatrici calzaturiere pari 650 milioni di euro.

Anche le caratteristiche dell'innovazione sperimentata mostrano il ritardo del settore. Le innovazioni di prodotto che rappresentano una novità per il mercato e le innovazioni di prodotto che rappresentano una novità per il mercato internazionale (europeo o extra-europeo) sono state adottate solo da quote molto basse di imprese del calzaturiero come attestano i valori rispettivamente pari all'8,3 ed al 6,4%. La ridotta presenza di questo tipo di innovazioni tra le aziende innovatrici evidenzia la difficoltà anche quando si sperimenta qualche forma di innovazione a percorrere le strade più in grado di rappresentare dei reali fattori di cambiamento capaci di incidere sulle reali dinamiche competitive.

L'appartenenza della filiera pelle all'industria a bassa intensità di ricerca e sviluppo e a bassa investimento in tecnologie determina lo scostamento nei livelli di diffusione

dell'innovazione registrati dal settore rispetto all'intero comparto manifatturiero. Osservando, invece, la diffusione delle innovazioni non tecnologiche di tipo organizzativo e di marketing, leve che come noto hanno assunto nel sistema moda in generale un ruolo centrale nel riposizionamento competitivo⁵, emerge una più decisa attenzione delle imprese del settore calzaturiero rispetto a queste scelte di innovazione. Rispetto al resto della manifattura le calzature guardano alla logistica e al marketing come due piste di innovazione percorribili.

L'attenzione alla logistica ed al marketing appare peraltro in qualche misura imposta anche dalle dinamiche distributive. Occorre osservare infatti come proprio questo settore sperimenti una profonda innovazione nei canali di vendita. La quota di acquisiti delle famiglie italiane nei negozi di calzature tradizionali è scesa nel 2015 a meno di un quinto del totale degli acquisiti mentre le modalità e gli spazi di vendita si moltiplicano, con un ruolo ancora ampiamente minoritario ma in continua crescita delle vendite on line.

È utile anche rilevare come gli imprenditori delle calzature guardino agli effetti e alle funzioni dell'innovazione tecnologica. La quota maggioritaria attribuisce importanza ai processi di innovazione soprattutto rispetto alla possibilità di generare una riduzione dei costi operativi e in misura minore rispetto un ampliamento dei mercati internazionali. Il terzo fattore in scala di importanza riguarda un possibile aumento della flessibilità o del tempismo nell'organizzazione aziendale. Il fattore costo è naturalmente al centro delle scelte produttive ma la spinta verso la ricerca di nuovi prodotti a maggior valore aggiunto e nuovi mercati fa sottolineare la necessità di innovare per migliorare la capacità di penetrazione all'estero e rinnovare conseguentemente anche i modelli organizzativi. Mentre stentano a trovare spazi l'introduzione di innovazioni finalizzate a potenziare il marketing aziendale e la costruzione di alleanze con altre imprese o organizzazioni.

L'indagine ISTAT/CIS consente di effettuare una analisi dei principali fattori che le imprese evidenziano come ostacolo all'innovazione. Con riferimento all'industria della pelle e calzature, senza troppo differenziarsi in modo dai risultati dell'intero aggregato industriale soprattutto in termini di ordine di importanza, si può osservare dalla tabella che le cause prevalenti rispetto alla mancanza di innovazione sono state per le imprese innovatrici delle calzature fattori soprattutto esogeni collegati alla pressione competitiva: la presenza di una concorrenza tutta giocata sul prezzo e la carenza di domanda ovvero i due fattori più critici dell'ultimo quindicennio a cui si associano gli oneri amministrativi ed il carico burocratico fattore onnipresente e vero e proprio gap nazionale.⁸

8) Progetto EQuIPE 2020 - Anpal Servizi S.p.A.

Fabbrica intelligente

Il settore calzaturiero negli ultimi anni ha saputo trasformarsi in maniera radicale spostandosi dalla produzione di massa verso modelli di qualità offerti in diverse varianti già precostituite, oggi questo settore è sotto la spinta di una domanda che continua a chiedere alta qualità ma al tempo stesso ricerca una estrema personalizzazione a seconda delle tendenze e nello stile con forme e finiture non standard come pure rispetto a specifiche caratteristiche. L'evoluzione della domanda impone al sistema calzaturiero di sviluppare continuo processo di innovazione tecnologica a supporto del processo produttivo per introdurre nuovi materiali, nuove forme, nuove tecniche di produzione, nuovi stili, garantendo standard qualitativi elevati indispensabili per mantenere competitività nei prodotti di alta gamma. L'innovazione deve accompagnare anche l'evoluzione dei modelli di distribuzione per garantire la massima velocità rispetto ai tempi di immissione sul mercato anche a fronte di una molteplice varietà di prodotti o addirittura ad una personalizzazione delle calzature. Per far fronte a queste dinamiche e puntare a crescere nel mercato internazionale lo sforzo principale delle imprese calzaturiere nazionali deve essere quello di riuscire a ottenere una massima efficienza operativa attraverso l'innovazione. Il sistema produttivo calzaturiero nonostante la presenza di tante eccellenze in tutte le sue articolazioni produttive, con imprese leader trainanti e un terzismo di specialità di valore assoluto, è complessivamente ancora nei minimi livelli di attivazione dei processi di innovazione e scelte di investimento. Le indagini di sistema sull'innovazione presentano un ritardo nell'adozione di pratiche innovative: il segmento produttivo trae, del resto, ancora forza da un approccio "manual intensive" che riesce comunque a soddisfare la domanda. Il nuovo fattore di spinta che potrebbe accelerare i processi di trasformazione è indubbiamente rappresentato dalla possibilità di accedere alle opportunità della tecnologia (supportate da uno

straordinario piano di incentivi agli investimenti) cosiddette dell'industria 4.0 sviluppando modelli produttivi basati sul paradigma della fabbrica intelligente.

Si tratta di un modello produttivo industriale che nella sua più ampia accezione prima di tutto mira a favorire processi flessibili e adattivi per risolvere i problemi derivanti dalla complessità crescente e nel quale gioca un ruolo importante l'automazione, intesa come combinazione di hardware, software e/o meccanica.

Per il calzaturiero si tratta, di conseguenza, di passare da processi organizzati secondo la logica manual intensive, a linee di produzione nelle quali creatività e stile artigianale si esprimano nella capacità di interagire con operazioni compiute da robot e da macchinari a guida digitale per lavorazioni di massima precisione altrimenti improponibili per la produzione di prodotti sempre più personalizzati, sino ad arrivare anche a processi per la produzione di tipo "one of a kind", cioè un'unità prodotta per codice di prodotto. Vi è poi un'altra prospettiva di sviluppo che la nuova fabbrica intelligente dischiude, connessa alle nuove possibilità che le nuove tecnologie labor saving possono introdurre non tanto per spiazzare il lavoro attuale quanto per innescare processi di reshoring manifatturiero, per riportare, cioè, in Italia produzioni per il mercato di massa nei segmenti produttivi a minor costo. Automazione e digitalizzazione garantirebbero ali guadagni e produttività tali da rendere di nuovo conveniente l'installazione di linee di produzione in Italia per prodotti a minor valore aggiunto rivolti al mercato di massa.

Assetto produttivo calzaturiero basato sui paradigmi della fabbrica intelligente

Nel processo di trasformazione tecnologica in atto nel sistema produttivo, ancora peraltro allo stato nascente nel settore calzaturiero, si evidenziano dalle esperienze produttive e alcune prime innovazioni riconducibili al modello della Fabbrica 4.0 secondo il paradigma della cosiddetta fabbrica per prodotti personalizzati e della fabbrica ad alte prestazioni. Le imprese leader del settore iniziano ad essere in qualche misura orientate a sperimentare processi che prevedono:

- l'introduzione di macchine e sistemi ad alta automazione e flessibilità per la progettazione di prodotti e produzione o pre-produzione rapida;
- Sistemi informativi per raccogliere e analizzare e scambiare dati con i clienti a partire dalla fase di progettazione.

Le tecnologie dell'Informazione e della comunicazione naturalmente rappresentano il fattore tecnologico chiave attraverso il quale sviluppare gli approcci innovativi della progettazione dei prodotti e della rapida produzione nel continuo scambio informativo con la domanda. L'innovazione nel calzaturiero in particolare si sta manifestando nelle seguenti fasi:

- Prototipazione virtuale nell'ambito delle attività Sviluppo Nuovo Prodotto
- Introduzione della Robotica nei Processi di produzione
- Nuova Manovia Lean
- E-commerce e valorizzazione della domanda personalizzata sulla base di input direttamente raccolti presso la clientela.

Nuova Manovia

La presenza della robotica crea le condizioni per l'attivazione di nuovi processi produttivi in manovia per integrare appunto parte del processo realizzato in modo più automatizzato. L'automazione crea le condizioni per ripensare i processi in direzioni di scelte più innovative.

Stanno andando in questa direzione le fabbriche calzaturiere più avanzate nell'adottare modelli basati sulle linee di produzione lean centrate quindi sulla clientela, sull'efficienza e sulla qualità.

Le sperimentazioni analizzate nel calzaturiero tendono a privilegiare isole di lavoro in grado di autogestirsi e in grado di produrre in funzione dei tempi di consegna di ogni lotto di prodotti per rispondere anche produzione di prodotti "one of a kind".

Questa modalità che spezza la linea evidenzia l'utilità di dotarsi di sistemi di tracciamento in grado di monitorare tutti i passaggi e aiutare nella connessione da una linea ad un'altra.

E-commerce e domanda personalizzata

Le modalità più avanzate rispetto alla vendita e distribuzione si incentrano sia su quelle esperienze di interazione diretta con i clienti rispetto alla possibilità di scegliere direttamente modelli e colore e ricevere a presso il proprio domicilio le scarpe, oppure nelle modalità di acquisto tramite punto vendita individuando il prodotto attraverso un configuratore 3D per personalizzare le scarpe tra i modelli presenti fisicamente scegliendo dettagli personalizzati (forma, tacco, materiale, colore, sigla personalizzata sulla suola), e visualizzando la propria "creazione" in un digital wall con un rendering estremamente realistico.

Una volta configurata la scarpa, il sistema trasmette l'ordine alla casa produttrice calzaturiera con tutte le specifiche ed entra direttamente in produzione con un tempo di immissione sul mercato non superiore a un mese.

L'ulteriore frontiera della personalizzazione è rappresentata dal prodotto su misura disegnato tramite uno scanner in negozio attraverso cui prendere ogni dettaglio del piede e da lì inviare in produzione la forma e avviare un semplice e rapido processo per una produzione su misura.

Risorse umane

La fabbrica intelligente si configura o si dovrà configurare sempre più come un modello di impresa centrata sulle risorse umane.

Il paradigma della fabbrica intelligente non rappresenta, del resto, solo un semplice processo di riconversione tecnologica, ma descrive un sistema in cui la digitalizzazione e l'automazione si integrano con l'apporto di personale sempre più qualificato e istruito in grado di governare i processi in maniera flessibile e creativa in relazione agli orientamenti mutevoli del consumatore finale.

La fabbrica ad alta tecnologia configura dunque come un modello di gestione aziendale caratterizzato da un crescente fabbisogno professionale ad alta intensità di specializzazione.

Il salto tecnologico proposto dall'avvento della manifattura 4.0 determina, così, un crescente bisogno di professionalità in un processo di job enrichment o arricchimento delle mansioni rispetto al quale si modificano le caratteristiche del lavoro che arriva a comprendere attività più complete e meno routinarie, con più autonomia e responsabilità.

Oltre a comportare un arricchimento delle mansioni la fabbrica intelligente richiederà al personale la capacità di svolgere più ruoli, chiedendo una intercambiabilità molto più elevata rispetto alle prestazioni attuali soprattutto se l'automazione sposterà personale verso attività e produzioni a più alto valore aggiunto. La complessità del cambiamento in atto presuppone non solo la necessità di individuare le persone in grado di gestire e ottimizzare i nuovi complessi processi produttivi in tutte le sue fasi ma anche nuovi specialisti in grado di comprendere i flussi informativi che scaturiranno sempre più direttamente dalla domanda finale e che determineranno tutte le fasi dagli approvvigionamenti delle materie prime e accessori alla distribuzione.

La capacità di attrarre figure professionali competenti e salvaguardare il patrimonio di esperienze e conoscenze specializzate interne rappresentano dunque fattori di competitività importantissimi per l'azienda.

Ne consegue uno sviluppo di politiche delle risorse umane che favoriscano la ricerca di personale qualificato ad alto potenziale e fidelizzino i lavoratori assunti garantendo condizioni di lavoro e professionali adeguate molto fondamentali.

Politiche salariali ispirate al principio del salario di efficienza e modelli di welfare aziendale potranno attrarre e fidelizzare i lavoratori incentivandoli a lavorare al meglio in un contesto dove i lavori più routinari e più esposti in termini di rischi e sicurezza scompariranno garantendo un maggior benessere lavorativo per tutti.

CAPITOLO 3

Calzature Made in Marche: Il Distretto Calzaturiero Marchigiano

La Calzatura Marchigiana un'eccellenza così radicata che se ne trovano tracce persino in una novella del Decamerone di Boccaccio, in cui si fa riferimento alla produzione di **calzature a Sant'Elpidio a Mare, nelle Marche**.

Le **calzature made in Italy** sono sinonimo di lusso, qualità ed eleganza. Sono famose in tutto il mondo, forse più all'estero che nel nostro Paese e sono riservate a un pubblico di cultori ed esperti. Artigianato di alta qualità, scelta dei materiali, grandi competenze e attenzione maniacale ai dettagli hanno portato piccoli, medie e grandi imprese del settore scarpe a diventare tra le più famose al mondo, se non proprio **le più famose**. Oggi ovviamente molti marchi producono un po' ovunque, ma come design e come stile restano legati a ciò che il made in Italy significa nel mondo, ovvero eleganza, attenzione ai dettagli, stile.

È dietro ai grandi brand come **Tod's** e **Gucci** fioriscono piccole e medie imprese che hanno saputo trasformarsi in piccole eccellenze mondiali. E la maggior parte trova un territorio di eccellenza comune nel **distretto marchigiano**.⁹

La Regione che ha cominciato la sua liaison con le calzature artigianali nel '400 e che ancora oggi vede il distretto al primo posto come aziende e addetti nel settore. Dalla scorsa esposizione del Micam, la più importante fiera che raccoglie il meglio della produzione calzaturiera made in Italy (le foto che vedete pubblicate sono tratte proprio i modelli primavera estate presentati al **Micam**, tratte dal sito di [Anci On line](#)), emerge che quest'estate andranno di moda scarpe non importa se alte o basse, zeppe o ballerine: l'importante è che siano colorate. Colori accesi, mix di toni allegri e divertenti puntano l'attenzione su questi veri oggetti di culto e con ironia

prendono "a scarpate" la crisi e l'umore grigio di questi giorni. Ma come nasce una scarpa d'eccellenza made in Italy? E dove si producono?

Dalle stime di **Anci, l'associazione nazionale calzaturifici italiani**, sulle realtà che producono scarpe a mano e su misura, le Marche resistono in vetta con 1.993 aziende e 23.048 addetti, seguite da Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia, Emilia Romagna. L'eccellenza produttiva deve fare i conti con una crisi economica che in una decina di anni ha dimezzato la produzione (dai 460 milioni di paia del 1997 ai 242 milioni del 2007, tanto per dare un'idea), con una concorrenza spietata dei paesi asiatici e una legge sulla filiera del **Made in Italy** incerta.

9) <http://www.businesspeople.it/Lifestyle/Stile>

Il **distretto delle calzature marchigiano** comincia dalle botteghe. E da lì finisce nelle vetrine più esclusive di mezzo mondo. Già nel Medioevo i calzolari avevano un notevole peso nelle corporazioni dei mestieri. Un prodotto legato al territorio: le Marche infatti erano il principale punto di ingresso delle importazioni del cuoio da Grecia e Balcani.

Dalle semplici “chiochiere” e “pianelle”, (scarpette basse in pelle o stoffa con suola piana in pelle cavallina) ai modelli sofisticati.

A metà del Novecento, con l’arrivo di macchinari più specifici, la produzione calzaturiera fa il grande salto, e nascono le industrie. Sarebbe però un errore identificare la produzione calzaturiera industriale come impersonale. E’ il “capitale umano” il valore aggiunto.

3.1 Il caso del distretto calzaturiero Fermo-Maceratese

Il distretto calzaturiero fermano attraversa una fase di evoluzione e ristrutturazione dagli esiti tutt’altro che scontati. La permanenza del distretto è da anni al centro dell’attenzione: forte concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione, in grado di sfruttare il basso costo del lavoro e la carenza di vincoli normativi, sociali ed ambientali è già tale da aggravare il problema della perdita di slancio del distretto e la prospettiva più probabile è quella di un suo deciso ridimensionamento. Risulta dunque importante considerare quali siano state le caratteristiche sociali ed economiche alla base dell’affermazione del distretto e quali le cause di prospettive tanto poco incoraggianti.

Una serie di evoluzioni qualitative e quantitative che nell'ultimo decennio hanno modificato la struttura e la conformazione del sistema socio-territoriale del distretto. Le aree tematiche prescelte sono due: il mercato del lavoro distrettuale e la sua flessibilità; il capitale sociale originario e la sua riproduzione.¹⁰

10) Concorso Marche '900 Giorgio Morganti

3.2 Storia economica del distretto

Le origini del distretto calzaturiero marchigiano risalgono al 1400 quando si segnalava la presenza di piccole botteghe artigiane limitate alla produzione di calzature destinate ai mercati cittadini.

“In una delle opere più importanti della letteratura italiana, Il Decamerone di Boccaccio, all'interno di una novella si fa esplicito riferimento alla produzione di calzature a Sant'Elpidio a Mare.

La nascita autentica del distretto calzaturiero fermano va fatta risalire intorno ai primi tre decenni dell'Ottocento. Originariamente i comuni coinvolti furono:

- Montegranaro;
- Monte Urano;
- Monte San Giusto;
- Sant'Elpidio a Mare.

La produzione sviluppata era quella delle chiochiere (pianelle di stoffa o pelle, prive di tacco, con suola leggera di pelle cavallina), che in un primovenero prodotte esclusivamente per i mercati regionali; successivamente l'area d'influenza commerciale si estese allo Stato Pontificio e al Regno di Napoli.

Nel 1070 con l'introduzione della macchina a pedale per cucire le tomaie, facilitò l'inserimento del personale femminile nella produzione calzaturiera, ed estese il numero dei comuni interessati dalla produzione di scarpe con forme di decentramento extra-comunale. Nei primi anni del Novecento vi fu una riconversione produttiva che portò all'abbandono della produzione delle chiochiere e all'avvio di quella di scarpe economiche.

Nella prima guerra mondiale la domanda di prodotti calzaturieri era principalmente legata alle commesse statali e necessitavano di un livello di standardizzazione difficilmente conseguibile nell'area fermana.

Nel secondo conflitto mondiale, invece, lo Stato agì dal lato dell'offerta imponendo una calzatura standardizzata con prezzi fissati dalle autorità governative.

La vera svolta del distretto calzaturiero si è concretizzata alla fine degli anni '60 con l'inizio della produzione al livello industriale. I fattori all'origine della svolta vanno individuati da un lato nella tradizione artigianale pre-esistente che ha consentito di trasferire un patrimonio di conoscenze tecniche, professionali e produttive nell'industria calzaturiera, dall'altro nella diffusione della mezzadria, che ha favorito l'esprimersi dello spirito imprenditoriale e che, con la sua scomparsa, ha direttamente liberato energie produttive per il settore calzaturiero.

Decine e decine di migliaia di giovani, abbandonando il lavoro dei campi, lavoro regolato con il vecchio contratto di mezzadria che non consentiva alla famiglia contadina di vivere con dignità, si riversavano nelle centinaia di piccole e piccolissime botteghe calzaturiere a gestione familiare che, anno dopo anno, si moltiplicavano per il fenomeno cosiddetto di gemmazione, aumentando progressivamente fatturato e occupati.

3.3 Sviluppo del distretto

Le ragioni dello sviluppo fermano-maceratese, vanno attribuite anche al sistema a filiera basato sulla piccola impresa in grado di garantire flessibilità produttiva ed economie specializzate, inoltre a beneficio delle economie esterne distrettuali. In questo periodo il distretto calzaturiero fermano vive una crisi senza precedenti, nel

corso della quale si sono registrate numerose cessazioni di attività, molte fasi della produzione sono state trasferite all'estero e il ricorso alla cassa integrazione ha fatto registrare incrementi vertiginosi.

La globalizzazione economica e sociale ha manifestato indubbe ripercussioni sul sistema locale, innanzitutto allargando la concorrenza internazionale con l'ingresso dei Paesi in via di sviluppo nelle produzioni tradizionali e con alta incidenza della forza lavoro.

Nell'analisi del distretto calzaturiero marchigiano è scaturito che alla genesi del successo dell'area abbiano dato impulso prioritario le forze imprenditoriali locali, le cui origini sociali vanno rintracciate oltre che nel precedente regime di conduzione agricola, anche nel passaggio tra lavoro dipendente e lavoro autonomo.

La successione alla guida delle aziende ha assunto un ruolo strategico sotto molteplici aspetti, e generalmente ha seguito la linea parentale. Nelle imprese più strutturate sono i figli dei fondatori che, dopo aver conseguito elevati livelli di istruzione ed aver fatto un periodo di apprendistato nell'azienda di famiglia, assumono la direzione dell'azienda stessa

Il passaggio dalla condizione di lavoratore dipendente a quella di lavoratore autonomo - entro cui si concretizza la mobilità sociale nel distretto e che si pone alla base della fioritura della piccola impresa - conduce spesso al conto-terzismo, e sempre più raramente si sostanzia nel rapporto con il mercato finale. Le crisi che nei vari anni si sono succedute hanno dato corso ad un processo di selezione nel mercato della sub-fornitura: le imprese che hanno superato queste fasi critiche sono in grado di garantire ottimi standard qualitativi, puntualità ed affidabilità delle consegne e tendono a interagire attivamente con le imprese committenti, fino a suggerire nuove tecniche di lavorazione e migliorie tecnologiche. Le imprese sub-fornitrici concorrono attivamente nel fare qualità e possono essere considerate, in molti casi, da parte delle committenti come un patrimonio aziendale.

3.4 Processi economici

Nell'ultimo decennio molti processi economici hanno si sono susseguiti nel distretto calzaturiero marchigiano. Quest'ultimi hanno spinto ampia parte delle imprese del distretto caratterizzate da minori dimensioni e connotati artigianali a ritirarsi dal mercato finale proprio a causa della scarsa complessità organizzativa, della carenza di risorse finanziarie, della mancanza di soluzioni concertate, con un arretramento in direzione della lavorazione conto-terzi. Inoltre negli ultimi anni si è assistito all'indebolimento della filiera produttiva in alcune fasi del processo lavorativo (orlatura, taglio, fondi) e ciò in ragione della crescita dei processi di delocalizzazione, che hanno interessato proprio quelle fasi con una maggiore standardizzazione delle procedure ed una maggiore incidenza del costo del lavoro.

Cresce la necessità, in questa fase di vita del distretto, di nuove forme di organizzazione che da un lato salvaguardino la produzione a filiera basata sulla piccola impresa che ha garantito allo stesso tempo specializzazione e flessibilità, ma che dall'altro lato diano vita a forme di coordinamento tali da attivare servizi e sperimentazioni che le singole imprese non sarebbero in grado di mettere in atto. Del resto, la comparsa di fenomeni di raggruppamento e la tendenza all'insediamento di stabilimenti produttivi di grandi griffe nazionali, che hanno scelto l'area del fermano come la più idonea per produrre calzature di qualità, all'altezza quindi della notorietà dei propri marchi, segnala anche il rischio di una futura dipendenza dalle strategie di questi grandi gruppi esterni all'area. Dopo la fase dello sviluppo legata alla effervescenza ed allo spontaneismo imprenditoriale, il distretto necessita di una strategia guidata, che già con l'istituzione del Comitato di Indirizzo e Controllo (COICO) ha fatto i primi passi avanti, e sembra in grado di incidere non solo sulla singola impresa attraverso finanziamenti od agevolazioni "a pioggia", ma anche sul più complessivo sistema socio-territoriale.

L'orientamento al mercato risulta determinante per arginare l'avanzata della concorrenza internazionale e a tal fine saper produrre bene non è più l'unico requisito in grado di garantire buone performance sui mercati. Sul terreno delle politiche di marchio, le imprese del distretto calzaturiero scontano un grosso ritardo, seppure con qualche eccezione importante: sono queste realtà, infatti, che nell'attuale periodo di crisi del settore hanno ottenuto risultati in controtendenza rispetto all'andamento generale.

Nel corso dell'ultimo decennio le imprese facenti parte del distretto hanno riorientato le proprie produzioni verso fasce di mercato più alte che tendono a porle al riparo dalla concorrenza internazionale, esportando verso i mercati europei, gli Usa, e soprattutto la Russia, un mercato quest'ultimo che ha fatto la fortuna di molte imprese e che pur in questo periodo di crisi ha rappresentato un riferimento stabile e profittevole. Le imprese operanti sia nel mercato nazionale che in quello internazionale presentano la capacità di articolare e differenziare le linee produttive in base alle caratteristiche sociali, economiche e di tendenza dei singoli mercati nazionali.

La delocalizzazione ha riguardato le produzioni che si posizionano su un segmento di mercato medio-basso e per certi versi ha consentito ad alcune imprese di rimanere in attività e di svolgere quelle fasi produttive che richiedono una maggiore qualificazione ed esprimono soprattutto la valorizzazione del sapere contestuale del distretto. Il settore calzaturiero rappresenta un comparto tipicamente labour-intensive e, proprio per l'importanza che il lavoro vi riveste, tende a valorizzare il know-how e la cultura sedimentata nei distretti tra imprenditori, lavoratori, e popolazione, giacché è difficile trasferire all'esterno un tessuto di relazioni umane, una cultura locale. In merito alle imprese di fase, distinguibili in distrettuali ed estere, vanno fatte delle differenziazioni e delle puntualizzazioni: quelle locali si configurano come un vero e proprio mercato della sub-fornitura interno al distretto, mentre per quanto concerne le imprese

localizzate nei paesi in via di sviluppo si può ragionevolmente sostenere che la grande maggioranza di esse esegua semplicemente il conto-lavorazione.

L'indebolimento di alcune parti della filiera, comunque, rappresenta un rischio, sia in termini di perdita del capitale sociale e delle relazioni esistenti tra le imprese del distretto, sia per la possibile perdita di ampia parte della catena del valore, legata al rarefarsi del tessuto distrettuale.

Un aspetto che va rilevato è come nel distretto si sia verificato negli anni un processo di convergenza verso imprese "sistema". Tuttavia, si è recentemente riscontrato, da parte di queste medie imprese calzaturiere, un rallentamento dei legami di natura produttiva distrettuale a fronte di un'ulteriore intensificazione delle relazioni di fornitura internazionale; contestualmente, si starebbe assistendo ad una trasformazione qualitativa dei rapporti fornitore – cliente nel distretto, nel senso di un maggior rafforzamento delle relazioni, ma con un numero più limitato di imprese sub-fornitrici.¹¹

11) Economia e management delle imprese calzaturiere – Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana - A cura di Carlo Cipriani

3.5 La scelta del Made In Italy

Con la legge di istituzione del marchio e della certificazione MADE IN ITALY, maturata tra gli imprenditori del distretto si tiene conto della rivalutazione della calzatura italiana sul mercato internazionale e avviene un incremento di produzione locale, a tutela della filiera produttiva, comprese quelle fasi standar, ma comunque fondamentali per la realizzazione del prodotto.

La legge si propone di rappresentare un valido tentativo per combattere la contraffazione; tuttavia, di tale strumentazione sembrano realisticamente destinate a potersi avvantaggiare poche aziende del distretto; il problema della penetrazione delle produzioni estere nei mercati nazionali ed internazionali sarebbe comunque presente difficilmente risolvibile.

La crisi del settore e di molte delle aziende presenti nel distretto sembra avere radici più profonde: la strada da percorrere è quella dell'innovazione, della ricerca e dello sviluppo, al design ed alla qualità; di fronte all'importanza di tali aspetti, la proposta di legge relativa al MADE IN ITALY corre il rischio di risultare, da sola, un palliativo. L'utilizzo delle reti lunghe da parte delle imprese distrettuali può in parte concorrere al miglioramento del rapporto qualità-prezzo, migliorandone in ultima istanza la competitività sui mercati internazionali.

In una prospettiva internazionale, e traguardando almeno i prossimi 5 anni, il settore calzaturiero Italiano si trova indubbiamente ai "blocchi di partenza" di una gara che si presenta molto interessante e con molte probabilità di poter essere anche vinta.

Le PMI marchigiane del comparto Calzaturiero hanno una grande opportunità da cogliere a tutti i costi in quanto il "Made In Italy" è un vero "vettore di crescita" dei prossimi 5-10 anni. I principali fattori competitivi su cui porre attenzione sono:

- Il comparto Calzaturiero, senza alcun ombra di dubbio, è uno dei comparti del “Made in Italy” che meglio ha saputo avvantaggiarsi rispetto ai processi di Internazionalizzazione, molto ad esempio dei comparti dell’Alimentare e dell’Arredo e in misura forse solo di poco inferiore al comparto del Tessile-Abbigliamento ; questo fatto è molto bene dimostrato sia dalla quota prevalente di Export della maggior parte delle PMI del Calzaturiero che dalla presenza significativa su un numero elevato di mercati Esteri;

- È altrettanto indubbio, però che il “Made in Italy” Calzaturiero marchigiano sia molto più presente oggi sui mercati di prossimità, dove esistono notevoli margini di crescita, mentre faccia molta più fatica sui mercati lontani e sicuramente più strategici nel medio-lungo termine: Stati Uniti, Canada, Cina, India e Brasile.
Le ragioni, sono sia di ordine culturale (e spesso di barriera linguistica) ma anche di carenza di un canale commerciale-distributivo che agevoli questa prenotazione.

- In termini di veicolo di promozione dei prodotti Calzaturieri “Made In Italy” nel mondo è indubbio che il punto di forza di gran lunga più importante sia rappresentato oggi dalle fiere commerciali e nello specifico dall’organizzazione del MICAM nel mondo (gestito da ANCI); tuttavia se la fiera rappresenta il primo momento di comunicazione e contatto, le imprese PMI (singolarmente o in forma aggregata) dovranno poi essere capaci di sviluppare anche profondi rapporti di collaborazione e partnership con soggetti locali che operano sui mercati e che mettano a loro disposizione la loro conoscenza diretta della distribuzione e dei consumatori;

- Tra i punti di principale debolezza, oltre alla già denunciata assenza nella Distribuzione Organizzata, è d'obbligo segnalare anche le forti difficoltà di accesso ai mercati internazionali per le PMI italiane anche in virtù delle forti barriere doganali e normative, la scarsa capacità di fare sistema e squadra con gli altri settori e comparti del Made in Italy e, non certo ultimo per importanza, l'inaridimento e l'indebolimento dell'intera Filiera del prodotto Calzatura in Italia.¹²

12) Economia e management delle imprese calzaturiere – Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana - A cura di Carlo Cipriani

3.6 Il capitale sociale e analisi del distretto

Il capitale sociale esprime molte delle ragioni del successo e delle attuali difficoltà che l'economia del fermano sta attraversando: i legami forti presenti nella famiglia e nel vicinato hanno costituito il capitale sociale originario ed appropriabile del distretto, utilizzato ai fini della produzione delle calzature.

Il problema che attanaglia il distretto in questa fase è legato al rinnovamento del capitale sociale all'interno di nuove forme di organizzazione.

È presente una cultura locale fortemente individualista, ed ereditata dall'esperienza mezzadrile, ostacola infatti la formazione di iniziative comuni per la costituzione di consorzi, per il marketing, gli acquisti, le fiere, la ricerca e lo sviluppo, ecc. Iniziative di questo genere assumerebbero un'importanza vitale in questa fase critica per l'intero sistema socio-territoriale, pur non mancando un'attività di promozione verso soluzioni di questo genere, caldegiate da enti locali, associazioni di categoria, sindacati e forze politiche. Le iniziative in tal senso più significative che hanno trovato realizzazione nel territorio sono state promosse dalle associazioni datoriali degli industriali e degli artigiani: è il caso della costituzione della Società per la Calzatura Marchigiana (Scam), autentico fiore all'occhiello per il distretto, e dell'istituzione del Corso per periti calzaturieri con il laboratorio pilota di Montegranaro, che rappresenta un'iniziativa assai avanzata nel campo della formazione professionale.

Le associazioni di categoria ricoprono un ruolo significativo e rappresentano anche un momento dove tendono ad essere discusse ed avanzate proposte per risolvere alcuni tra i problemi più annosi che contraddistinguono il distretto fermano, in primo luogo la viabilità. La cooperazione esistente tra le imprese che si collocano lungo la filiera produttiva è il frutto del clima fiduciario e dei rapporti formali ed informali presenti nel distretto. I calzaturifici e le imprese terziste stipulano accordi ed eseguono commesse senza la formulazione di contratti formali, ma semplicemente sulla base

dei legami fiduciari. La circolazione delle informazioni su tecniche, innovazioni, opportunità di mercato, forze di lavoro, spesso avviene attraverso le reti sociali. Le fiere rappresentano un momento socializzante importante nel quale gli operatori del settore, oltre a promuovere e pubblicizzare i propri prodotti, si confrontano ed instaurano delle relazioni.

Il mercato del lavoro distrettuale vede un'equilibrata partecipazione di ambo i sessi, che tuttavia svolgono mansioni diverse all'interno del ciclo calzaturiero. Il settore, nonostante la crisi, soffre di una evidente penuria dal lato dell'offerta del lavoro. Le cause sono molteplici: tra esse, vanno ricordate la carenza di forza lavoro giovanile disposta a fare il proprio ingresso nel settore, carenza dovuta anche alla tendenza demografica più generale; la crescita del livello di scolarizzazione; la ben maggiore fascinazione esercitata da altre professionalità e lo scarso potere d'attrazione esercitato dal comparto anche a causa della bassa remunerazione dello stesso. Dal lato della domanda di lavoro, inoltre, le imprese in molti casi si attardano su un'organizzazione del lavoro familiare, in cui i punti focali dell'azienda sono occupati dai componenti della famiglia, proprietaria della azienda, e quindi scarseggia la domanda di lavoro per laureati e diplomati del distretto.

L'incapacità del distretto di utilizzare lavoro intellettuale appartenente alla comunità locale, equivale ad una perdita di risorse umane non trascurabile, che in molti casi porta all'emigrazione di giovani in altre regioni d'Italia.

È presente, inoltre, nel settore una significativa dualità del mercato del lavoro, con una netta distinzione tra la parte prevalente della forza lavoro deputata alla produzione e quella - assai più contenuta - addetta a mansioni amministrative. Per quanto concerne le tipologie contrattuali, infatti, mentre per la produzione la forma largamente prevalente è quella "tipica", ossia il contratto di lavoro a tempo indeterminato, per le figure impiegate nella fase di avviamento si ricorre a contratti a tempo determinato, a stage, a CFL. Si è osservato inoltre il costituirsi di una nicchia

nel mercato del lavoro attinente agli operai specializzati, i quali percepiscono retribuzioni di gran lunga eccedenti rispetto a quanto stabilito dal CCNL, e costituiscono oggetto di contesa tra le imprese del distretto. Ai fini della flessibilità, il modello produttivo a rete esercita un ruolo determinante e sembra in grado di riassorbire i cali della domanda limitando i danni che si ripercuotono sul sistema complessivo.

Gli strumenti per la flessibilità in entrata dell'occupazione sono poco utilizzati in questo tipo di organizzazione produttiva, la quale anzi ha tutto l'interesse di legare con un rapporto duraturo il proprio dipendente. Piuttosto, è avvertita come necessaria, ed esistono tentativi di risposta in questo senso, una flessibilità nell'erogazione della prestazione lavorativa, data l'instabilità intrinseca e la stagionalità di un settore appartenente al comparto moda.

L'apporto degli immigrati è determinate ai fini del mantenimento del sistema locale, anche se essi sicuramente non sono portatori di quella professionalità e di quella qualificazione di cui il distretto necessita; ciò indica che sugli immigrati si dovrebbero dirigere interventi formativi mirati. Dunque, la celebrata socializzazione manifatturiera, che ha un ruolo preparatorio rispetto all'ingresso nel ciclo lavorativo risulta determinante per quelle fasi caratterizzate da una maggiore artigianalità, le quali necessitano di certe professionalità e di una notevole capacità di saper fare. Alla luce di queste osservazioni il mancato ricambio generazionale rappresenta una criticità tra le più importanti per il distretto, solo in parte ovviabile attraverso l'immissione di lavoratori stranieri.¹³

3.7 L'export come punto di forza

In un'area estesa a 30 comuni, con hub produttivi nelle zone di Porto S. Elpidio, S. Elpidio a Mare, Civitanova Marche, Montegranaro e Monte Urano, nel secondo trimestre 2019, risultano 2.946 aziende attive (calzaturifici e produttori di parti), pari a circa un terzo del totale nazionale.

È quanto emerge dallo studio dell'Eurispes "Strategie di difesa attiva del Made in Italy calzaturiero", presentato oggi presso la Sala Polifunzionale della Presidenza del Consiglio, che analizza il settore, il valore del Made in Italy ma anche l'impatto della crisi economica che a partire da metà degli anni '90 ha dimezzato il numero delle aziende.

La grandezza media delle imprese è di 7,2 addetti. Il 68% sono aziende artigiane che impiegano circa 21.255 addetti, pari al 26% del totale nazionale (Assocalzaturifici, 2018). La prosperità del settore dipende dalle esportazioni, che valgono circa 1,37 miliardi di euro, collocando la regione al quarto posto a livello nazionale.

Le sole province di Fermo e Macerata rappresentano circa l'11% dell'export nazionale di calzature e componenti nel 2018. La bilancia commerciale calzaturiera delle Marche è positiva ed è al secondo posto nazionale dopo la Toscana. Dal 2009 al 2019 gli effetti della crisi si sono concretizzati con un significativo processo degenerativo che ha prodotto una diminuzione delle imprese calzaturiere attive del 21%; un calo delle imprese artigianali del 30%; un taglio degli addetti del settore del 14%.

Secondo l'indagine condotta dall'Eurispes nel settembre 2019 su 83 aziende calzaturiere del territorio fermano-maceratese, nel 2018, quasi 6 aziende su 10 (59,7%) del distretto fermano-maceratese hanno registrato un fatturato tra 1 e 5 milioni di euro.

Per il 36% delle imprese intervistate il fatturato è rimasto stabile o è calato rispetto all'anno precedente; per il 26,5% ci sono stati segnali di ripresa. Per il 45,1% delle aziende intervistate, il fatturato è largamente legato alle vendite effettuate all'estero, mentre per tre su dieci (30,5%) il fatturato delle esportazioni è minimo o nullo. Ben il 42,7% delle aziende ha dichiarato che, prima del 2009, il fatturato derivante dall'export pesava maggiormente rispetto ad oggi.

L'attività produttiva delle aziende è ancora fortemente ancorata al territorio: più della metà (51,8%) gestisce l'intera filiera produttiva nel distretto; il 32,5% si sposta altrove per alcune fasi, rimanendo comunque sul territorio italiano. Solamente il 15,7% delle imprese si sono inserite dentro le catene globali del valore, prevalentemente fuori dal confine italiano. In ogni caso, la delocalizzazione delle attività fa riferimento per larga parte alla produzione di semilavorati (68,9%).

Gli aspetti di valore sui quali i produttori di scarpe puntano sono: qualità (84,3%), un adeguato servizio al cliente (49,4%), il prezzo (36,1%). Quasi quattro aziende su dieci (37,8%) producono per marchi propri; il 31,7% per terze parti e tre su dieci (30,5%) stanno adottando una politica ibrida di produzione.

L'area del distretto Fermano-Maceratese è stata riconosciuta quale area di crisi industriale complessa, con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 12 dicembre 2018. In assenza di un più puntuale percorso di revisione della legge 181/89 per semplificarne le procedure e per renderne adattabili i contenuti ai diversi contesti territoriali, questi interventi potrebbero risultare inefficaci e inattuabili. Tra i limiti che devono essere superati, ad esempio, il fatto che: si limita l'accesso, con investimenti sopra i 1,5 milioni, non intercettabili dalle piccole realtà imprenditoriali del distretto, laddove anche l'abbassamento ad 1 milione, operato con il recente decreto del 30 agosto 2019, oltre a non essere ancora operativo, potrebbe non essere sufficiente; si impone un'assunzione ogni 150mila euro di investimenti, che rende praticamente

impossibile accedere al regime; si prevedono finanziamenti agevolati allo 0,5%. La Regione Marche ha provveduto, ad esempio, a compensare questo limite di accesso, coprendo il range di investimenti tra 200.000 e 1,5 milioni, ma misure temporanee e a livello locale non sono ormai più idonee a sostenere un distretto in crisi, richiedendosi una visione di lungo periodo e sistemica. Non basta dunque l'istituzione dell'area di crisi complessa per invertire la tendenza. In tutto questo però, in attesa della circolare applicativa, il decreto del 20 agosto 2019 ha posto le basi per un sicuro rilancio dello strumento, con quattro direttrici fondamentali: priorità agli investimenti ad alto contenuto tecnologico; abbassamento della soglia minima di investimento (a 1 milione); ampliamento della platea di imprese beneficiarie (con apertura a PMI e reti di imprese); specifici programmi occupazionali da realizzarsi entro 12 mesi dalla data di ultimazione dell'investimento.¹⁴

14) <https://www.laprovinciadifermo.com/dati-eurispes-nel-distretto-fermano-maceratese-l11-export-nazionale-di-calzature-e-componenti/>

3.8 Mercato digitale come strategia di internazionalizzazione: il bando B2B

Nel Giugno 2020 la Camera di Commercio delle Marche ha messo in campo una serie di azioni per permettere alle piccole e medie imprese del comparto fermano e maceratese di calzatura e moda di affrontare i mercati digitali con le dovute "armi".

Il settore è tra i più colpiti sia a causa degli eventi sismici di quattro anni fa, della crisi economica e ora dell'emergenza sanitaria derivante dalla pandemia. Al contempo però sono anche i più ricettivi e con un milione e 200mila euro la Camera Marche è voluta intervenire in maniera diretta e concreta.

La prima azione riguarda un bando per stare nel market place nel modo giusto. Gli eventi fieristici infatti sono quelli che hanno subito maggiormente il contraccolpo e non c'è al momento una data precisa per una ripartenza.

Le risorse quindi sono state investite per dotare le imprese di una strumentazione più efficace che è quella della digitalizzazione che nel caso specifico va, a braccetto, con **l'internazionalizzazione**.

Da qui nascono quindi help desk, promozione digitale, sviluppo di percorsi B2B virtuali, riposizionamento sulle piattaforme web e market place. Insomma un piano di sviluppo indirizzato alla digitalizzazione in un momento in cui il web gioca un ruolo fondamentale. La Camera di Commercio, insieme alla Regione Marche, ha anche lanciato un piano di sviluppo focalizzato sul tema dell'internazionalizzazione che mette a disposizione delle aziende circa due milioni di euro attraverso bandi mirati.

Il bando è uno stimolo, uno strumento utile perché al momento non si conosce la data del ritorno degli eventi fieristici. Oggi la tecnologia è in grado di testimoniare il bello e il ben fatto delle nostre produzioni pur mancando il contatto fisico con il prodotto e sarebbe bello anche favorire una visione comune tra gli imprenditori in tal senso dato

che sono chiamati a lavorare su tematiche cruciali per rispondere a un mercato interno e internazionale che sta cambiando come cambiando anche i bisogni delle persone. E quindi diventa importante intercettare prima i competitor mostrando una presenza stringente sui mercati digitali; il fare squadra diventa un valore importantissimo.¹⁵

La missione è quella di far capire agli imprenditori che il digitale è un elemento fondamentale e importante per far crescere le strategie. “Mettersi insieme” seguendo una strategia comune e senza perdere la propria identità non è un male, ma è una facilitazione nel percorrere questa nuova strada.

15) <https://www.centropagina.it/ascoli/marche-mondo-mercato-digitalebando-b2b-camera-marche/>

CONCLUSIONI

Nell'elaborato svolto sono state esaminate le fasi delle dinamiche più significative che attualmente caratterizzano il mercato delle calzature, sia a livello nazionale sia a livello regionale (Marche).

Il risultato più indicativo da un punto di vista macro-economico è la grande differenza che connota le economie in fase di sviluppo, le quali presentano crescita di consumi dovuti a un incremento delle disponibilità di spesa e incremento del risparmio oltre a un'importante evoluzione culturale, rispetto ai paesi sviluppati, contraddistinti da mercati stagnanti e notevoli difficoltà economiche.

A livello micro-economico si è evidenziato come le capacità dei singoli imprenditori, in particolare quelli del distretto marchigiano, influiscano pesantemente sul percorso seguito dai calzaturifici. In un settore dove la base tecnologica è comune e facilmente replicabile, quello 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, così come molti altri settori, è stato gravemente colpito dalla crisi economica e dal biennio 2008-2009.

Inoltre, si rileva un aumento nella concorrenza negli ultimi anni, come conseguenza dell'uscita dal mercato di numerosi produttori che non sono riusciti a fronteggiare le difficoltà. Peraltro, la crescente richiesta da parte della domanda interna e un miglior rapporto prezzo/qualità hanno portato alla polarizzazione dei consumi diretti verso il continente asiatico. Si è creata, così, una situazione nella quale la valorizzazione del prodotto e del brand attraverso una comunicazione efficace e regolare si è rivelata il fattore determinante.

Si è rilevato che le tre leve di marketing: prodotto, prezzo e distribuzione, rivestono nel comparto delle calzature rivestono un'importanza rilevante, dal momento che il successo in un mercato così ostico si può ottenere solo attraverso un'efficace gestione di tutti i fattori che interessano il dialogo produttore-consumatore. Quindi è necessario considerare una quarta leva: la comunicazione, fondamentale per l'espansione di un calzaturificio.

In ambito internazionale, i calzaturifici italiani per resistere alla crisi e tentare di prosperare, hanno dovuto orientare le proprie strategie verso produzioni di qualità sempre più alta e l'export delle collezioni in direzione dei mercati più attraenti e dinamici. Si può affermare quindi che la loro strategia aziendale è forzosamente l'internazionalizzazione.

Nel comparto moda, l'identificazione e l'anticipazione delle tendenze è un'operazione basilare alla quale i calzaturifici dedicano molte risorse. Anche in questo caso la visione imprenditoriale svolge un ruolo fondamentale nella capacità di un calzaturificio di rispondere rapidamente agli input provenienti dalla domanda e adattarsi a quest'ultima. È possibile dunque parlare di un "consumatore globale" di calzature, giacché in molti aspetti delle attività di consumo e delle preferenze si nota una convergenza di tendenze a livello internazionale. Tuttavia, alcune differenze basilari persistono, per ovvie ragioni socio-culturali, sia a livello geografico sia a livello settoriale, e la mancata comprensione delle caratteristiche dei singoli contesti provoca una gestione del mercato non ideale. Va senz'altro sottolineato come il prodotto italiano, tendenzialmente di medio-alta, alta o altissima qualità, trovi nei Paesi Esteri un terreno fertile per lo sviluppo imprenditoriale. I produttori italiani di calzature, pertanto, non possono esimersi dal tenere sotto controllo l'andamento di tali mercati e prendere in considerazione l'ipotesi di includerli nelle proprie strategie di esportazione.

Nei Paesi Nord-Americani e asiatici è sempre più popolare e apprezzato a tutti i livelli il concetto di “Made in Italy”, che viene ora riconosciuto come sinonimo di calzature di alta qualità, eleganza, raffinatezza, design, nuove tecnologie di produzione e realizzazione. Questo avviene non solo nel segmento del lusso, ma anche nelle fasce di prodotto inferiori. Il valore aggiunto intrinseco nelle scarpe italiane giustifica per il consumatore un prezzo più alto, sinonimo di qualità e raffinatezza.

L'utilizzo della comunicazione assume una nuova posizione centrale nelle scelte strategiche di un calzaturificio. Le possibilità di gestione della stessa è un range sempre più ampio di strumenti a disposizione amplificano le occasioni di contatto con una clientela sempre più consapevole ed esigente.

Relativamente a tale aspetto, degno di nota è l'incremento della spesa totale in pubblicità sostenuta dalle aziende, soprattutto tramite operazioni di digital-marketing che hanno caratterizzato questi ultimi anni.



<https://www.prodottitipicidellemarche.it/images/calzature.jpg>



<http://www.lemarchedelcuore.it/wp-content/uploads/2015/05/MadeInMarche.jpg>

SITOGRAFIA

- 1) https://it.wikipedia.org/wiki/Paradigma_OLI
- 4) <http://www.italia.it/it/idee-di-viaggio/made-in-italy.html>
- 5) <https://it.fashionnetwork.com/news/Gli-italiani-la-moda-e-il-made-in-italy,169067.html>
- 6) <https://www.assocalzurifici.it/ancimain/doc.html?id=19305>
- 7, 8) Progetto EQUiPE 2020 - Anpal Servizi S.p.A.
- 9) <http://www.businesspeople.it/Lifestyle/Stile>
- 14) www.laprovinciadifermo.comdati-eurispes-nel-distreto-fermano-maceratese-l11-export-nazionale-di-calzature-e-componenti/
- 15) <https://www.centropagina.it/ascoli/marche-mondo-mercato-digitalebando-b2b-camera-marche>

BIBLIOGRAFIA

- 2)** Innovazioni gestionali e nuove relazioni sistemiche per la competitività – Sergio Silvestrelli (2012)
- 3)** Citazione in una relazione di Cristina Compagno – Docente Universitario di Udine
- 10, 13)** Concorso Marche '900 Giorgio Morganti – Biblioteca Archivio Vittorio Bobbato
- 11,12)** Economia e management delle imprese calzaturiere – Prospettive e strumenti per la competitività dell'industria marchigiana
A cura di Carlo Cipriani - FRANCO ANGELI