



NUOVI SCENARI E PROSPETTIVE DI SVILUPPO DEL SETTORE CALZATURIERO

**MADE IN ITALY – SETTORE CALZATURE:
SVILUPPO COMPETENZE DELLE RISORSE UMANE**
Piano formativo settoriale AVS/14/07

Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del Settore Calzaturiero

Indagine di settore – Attività preparatorie e di accompagnamento
Piano "Made in Italy – Settore calzature: sviluppo competenze delle risorse umane"
Elaborata dai ricercatori di **HERMES LAB**

Novembre 2008

Sommario

1. INTRODUZIONE

- 1.1. Il disegno della ricerca e le finalità

2. LO SCENARIO DI SETTORE

- 2.1. Un mercato globalizzato: i fattori di cambiamento
- 2.2. Prodotti e mercati
- 2.3. I nuovi assetti del settore

3. IL SETTORE ALL'APPUNTAMENTO DI UN NUOVO QUADRO COMPETITIVO: I PRINCIPALI NUMERI

- 3.1. Il settore calzaturiero: ciclo economico e dimensione industriale
- 3.2. Gli scambi commerciali con l'estero
- 3.3. Un'analisi del profilo strutturale della filiera della pelle
- 3.4. L'assetto geografico dell'industria della pelle in Italia
- 3.5 I numeri sull'innovazione

4. UN FOCUS SULLE REGIONI OGGETTO DELL'INTERVENTO FORMATIVO: LE IMPRESE DEI DISTRETTI CALZATURIERI DI MARCHE, EMILIA ROMAGNA E VENETO

- 4.1. Una breve fotografia dei principali distretti: Riviera del Brenta, Fermo, San Mauro Pascoli
- 4.2 Le performance economico finanziarie del sistema industriale calzaturiero nelle tre regioni attraverso i dati di bilancio

5. IL MERCATO CALZATURIERO IN ITALIA E ALL'ESTERO: STRATEGIE PER COMPETERE

- 5.1. Trend di consumo
- 5.2. Format distributivi
- 5.3. La moda verso un processo di integrazione tra tensione creativa e funzioni commerciali e di marketing
- 5.4. il negozio come luogo di consumo
- 5.5. L'innovazione organizzativa

6. LE CALZATURE TRA STORIA, CULTURA E INNOVAZIONE

- 6.1. La calzatura: icona del fashion
- 6.2 La calzatura tra cultura e performances: evoluzione e strategie di riposizionamento
- 6.3 Tra design e ingegnerizzazione: la centralità del prodotto
- 6.4 La ricerca e l'innovazione nel sistema industriale del comparto
- 6.5 In conclusione

7. SICUREZZA E AMBIENTE COME VINCOLI ALLO SVILUPPO E OPPORTUNITÀ DI MERCATO

- 7.1. Condizioni di sicurezza e di impatto ambientale del settore calzaturiero
 - 7.1.1 L'Impatto sulla Sicurezza sul lavoro*
 - 7.1.2 Il controllo della sicurezza sul lavoro*
 - 7.1.3 Impatto ambientale e problemi relativi alla sicurezza dei consumatori.*
- 7.2 Valore comunicazionale e vantaggi di efficienza di un investimento finalizzato all'abbattimento del rischio

BIBLIOGRAFIA E PRINCIPALI FONTI STATISTICHE

1. INTRODUZIONE

1.1. Il disegno della ricerca e le finalità

Come evidenziato nella proposta progettuale presentata a Fondimpresa la scelta di inserire nell'ambito dell'attività non formativa un approfondimento sul settore calzaturiero nasce dall'esigenza di supportare l'intervento di formazione anche attraverso un lavoro di ricostruzione delle caratteristiche dell'apparato produttivo e delle condizioni di forza e fragilità del sistema rispetto ad un nuovo scenario di mercato che impone un forte cambiamento nella strategia di sviluppo e di organizzazione operativa.

La catena del valore che storicamente caratterizza la capacità produttiva del comparto, si va infatti ridisegnando in una dimensione più ampia assumendo quali fattori decisivi per il successo del settore la progettazione creativa, la capacità di anticipare e governare i trend di mercato e di proporre allo stesso una lettura culturale del prodotto e del consumo.

In altri termini, l'industria si sta rapidamente attrezzando per superare la tradizionale struttura di settore manifatturiero per diventare invece piattaforma in cui convivono e si contaminano tre componenti: l'insieme delle industrie manifatturiere che contribuiscono alla realizzazione del prodotto; le attività di servizio che contribuiscono a conferire valore immateriale ai beni e le attività di tipo commerciale.

Si tratta quindi di fenomeni complessi che modificano le interazioni tra imprese e tra queste e le strutture di servizio esistenti, la distribuzione occupazionale, le modalità di lavoro, le mansioni e le modalità in cui il lavoro stesso si esplica, nonché, le professionalità che vi sono coinvolte.

In questo sforzo di ridefinizione della propria capacità produttiva, commerciale e di innovazione, assume ovviamente grande rilevanza un'attività di indagine che sia in grado di restituire una fotografia più complessiva del settore rispetto a quelle che sono le attuali condizioni operative e le aree di intervento su cui concentrare l'attenzione affinché l'intero sistema sia capace di accedere al cambiamento come opportunità di sviluppo.

Obiettivo generale di questo report diventa quindi un lavoro analisi dei nuovi scenari e dei nuovi driver dello sviluppo per poi focalizzare il lavoro sui principali temi oggetto del piano formativo con un approccio teso a individuare quelle asimmetrie tra tipologie di interventi strategici di riorganizzazione e collegati investimenti in capitale umano.

Per raggiungere questo risultato il report è stata declinata su sei ambiti di indagine:

1. Una fotografia più generale del nuovo assetto internazionale della produzione e dei consumi dentro la quale tracciare gli assi portanti di una piattaforma su cui costruire il posizionamento strategico del sistema moda italiano.
2. Una rappresentazione dell'apparato produttivo su cui prende forma il settore calzaturiero a livello nazionale e regionale attraverso una elaborazione quantitativa dei principali indicatori statistici;
3. Un focus di approfondimento sulle regioni oggetto dell'intervento formativo - Veneto, Marche ed Emilia Romagna - attraverso un'analisi delle performance delle imprese che hanno sede sui tre territori;
4. Una descrizione del mercato calzaturiero in Italia e all'estero e delle strategie commerciali, di marketing ed organizzative per rafforzare la competitività delle imprese;

5. Un approfondimento del tema dell'innovazione secondo una nuova definizione che abbraccia gli interventi di tipo tecnologico e quelli di valorizzazione del prodotto attraverso tutti quegli interventi su cui prende forma il percorso creativo dentro il settore calzaturiero.
6. Ed infine, un lavoro di ricostruzione della situazione del settore rispetto ai temi della sicurezza e dell'ambiente analizzando questi argomenti non solo come condizione vincolante all'esercizio dell'impresa ma anche come opportunità di valorizzazione dell'impresa nel rapporto con un consumatore sempre più attento a questi temi.

2. LO SCENARIO DI SETTORE

2.1. Un mercato globalizzato: i fattori di cambiamento

In Europa l'Industria della Moda (la filiera tessile-abbigliamento e quella della pelle-calzature) riveste ancora un ruolo di particolare importanza, sia sul piano economico sia su quello sociale. In essa è infatti concentrata una quota rilevante del valore aggiunto e della forza lavoro tale da imporre una attenzione degli stati membri sul piano delle ricette di sviluppo e competitività in un quadro internazionale che ne ha modificato il suo assetto.

Nel corso dell'ultimo decennio, il Sistema Moda Europeo è stato infatti uno dei maggiori protagonisti del processo di globalizzazione dell'economia e dei suoi impatti riorganizzativi, con il risultato di una sostanziale trasformazione del suo assetto produttivo e commerciale e di una sensibile riduzione del numero di aziende e di addetti.

I mutamenti della geografia di settore hanno infatti comportato un allargamento dei confini economici che ha penalizzato le più consolidate aree produttive del vecchio mondo, a favore dei paesi emergenti o di nuova industrializzazione, in particolare quelli di area asiatica. Nello specifico del segmento calzaturiero il Far East rappresenta ormai un polo quasi monopolistico per la produzione di calzature a basso prezzo, come mostrano i dati sulla composizione del commercio mondiale, che lo hanno visto raggiungere un livello pari all'85% del totale.

In questa crescita, la Cina è in una posizione di primissimo piano. Grazie non solo ad una accresciuta capacità esportativa, ma anche ad un forte incremento dei consumi interni, il suo contributo alla produzione mondiale di calzature ha registrato un aumento continuo e ininterrotto, passando da una quota del 38% ad oltre il 61%.

I cambiamenti strutturali che nell'ultimo decennio hanno segnato in modo indelebile l'evoluzione economica dei Paesi di più lunga tradizione moda possono essere ricondotti a tre importanti fattori:

- **La liberalizzazione degli scambi internazionali**

Il nuovo regime di libero scambio, introdotto alla scadenza degli accordi ATC (1 gennaio 2004), e la liberalizzazione delle importazioni dalla Cina (che per l'Europa ha la sua definitiva attuazione il 1 gennaio 2008, mentre per gli USA avrà luogo dalla fine 2008), hanno dato un ulteriore impulso alla globalizzazione delle reti produttive.

La liberalizzazione, però, ha avuto luogo in un contesto competitivo che già da molti anni era caratterizzato da questo processo di apertura internazionale, dove cioè le attività di produzione e di marketing dipendono da decisioni strategiche legate alle diverse opportunità disponibili su piazza mondiale, e non più regionale o locale.

In aggiunta a ciò, il sistema imprese dei Paesi Europei - tradizionalmente leader del settore - è stato messo ulteriormente sotto pressione sul piano della concorrenza regionale dalle politiche di liberalizzazione degli scambi con i Paesi dell'Europa centro orientale e mediterranea, e dall'allargamento dell'Unione Europea ai nuovi membri.

- **Le trasformazioni del consumo del prodotto moda**

Nei Paesi industrializzati la domanda di prodotti moda è stata influenzata da importanti cambiamenti nella demografia, negli stili di vita, nel reddito disponibile e nella crescente tendenza verso uno stile più rilassato e casual, e verso i contenuti immateriali e simbolici del prodotto.

Non solo. I prodotti moda non si pongono più come voce primaria del paniere di spesa dei consumatori europei, e i consumatori si sono progressivamente affrancati dalla dipendenza dal Sistema Moda istituzionale, mostrando comportamenti di consumo più maturi ed attenti, dove entrano in gioco la volontà e la capacità di scegliere tra le numerose proposte a loro disposizione, e affermare la propria "indipendenza" dalle rigide regole del Fashion System.

D'altra parte i consumatori sono oggi abituati ad accedere con facilità ad un'ampia gamma di prodotti stagionali della più disparata provenienza, di livello qualitativo più che accettabile (la qualità delle produzioni provenienti da molti Paesi a basso costo si è infatti innalzata in tutti i comparti del settore) e con una frequenza di riassortimento che risponde alla loro continua richiesta di novità.

- **I nuovi format distributivi**

Negli ultimi 10 anni, la distribuzione al dettaglio nei paesi industrializzati si è andata caratterizzando per la crescente presenza di grandi organizzazioni (grandi superfici e catene), che hanno la forza organizzativa e la capacità finanziaria di gestire con estrema rapidità grandi quantità di informazioni sui mercati, rispetto sia alle fonti di approvvigionamento, sia al comportamento dei consumatori.

Tale formula distributiva ha messo in grande difficoltà tutte le piccole imprese perché ha sottratto mercato ai suoi tradizionali interlocutori (il dettaglio indipendente), ha "abituato" il consumatore a politiche di assortimento del negozio caratterizzate dalla frequenza del riassortimento e dalla freschezza della proposta di prodotto, e ha introdotto la formula della produzione in private label, che richiede necessariamente grandi capacità di servizio dell'impresa produttrice.

All'inarrestabile conquista di posizioni da parte delle moderne superfici, e alla conseguente modificazione/segmentazione delle aspettative dei consumatori, hanno fatto seguito alcuni importanti cambiamenti strategici che mettono ulteriormente in difficoltà le imprese con un posizionamento non ben definito.

Da una parte, infatti, il dettaglio indipendente ha risposto alla sfida della grande distribuzione con la specializzazione e la qualificazione della proposta e dunque delle scelte di approvvigionamento che privilegiano i grandi marchi o offerte molto specializzate. Dall'altra, le imprese leader, o comunque quelle con maggiore capacità strategica, hanno intrapreso una politica di integrazione con il retail, che le vede valorizzare ulteriormente gli aspetti della progettazione e della comunicazione, diventare essi stessi retailer.

Si tratta come evidente di cambiamenti di grande portata, che hanno condotto ad un inasprimento della concorrenza internazionale e hanno messo il Sistema Moda europeo e italiano sotto grande pressione. Di fronte alla riduzione delle quote di mercato (indotta anche dall'andamento dell'Euro che ha visto la moneta europea rivalutarsi costantemente dal 2001 ad oggi rispetto al dollaro e a tutte le altre valute ad esso agganciate), e alla richiesta espressa dai consumatori a favore di prodotti con un mix vincente di design e buon rapporto qualità/prezzo, le imprese, nel nuovo contesto competitivo, devono ricercare efficaci metodi di contenimento dei costi di produzione, e rafforzare le proprie capacità di lavoro sugli aspetti immateriali del prodotto e sulla sua comunicazione.

Non solo, infatti, l'importanza dei contenuti simbolici e culturali del prodotto moda è cresciuta, diffondendosi a tutte le tipologie di prodotto e a tutte le fasce di prezzo. I consumatori, per giustificare il proprio impegno economico a favore del prodotto moda, richiedono anche continui cambiamenti nella proposta e velocità nel riassorbimento, un'aspettativa che ha frantumato il tradizionale modello stagionale su cui da sempre erano sintonizzate le imprese (due stagioni, due collezioni l'anno), influenzando fortemente sia le modalità progettuali sia quelle produttive e distributive.

Per superare queste difficoltà, le imprese hanno però il dovere di scegliere con determinazione la direzione della propria strategia, a partire dalla propria posizione sul mercato e da quali mercati servire.

Le scelte di posizionamento si intersecano infatti con quelle dei mercati di riferimento, ampliando il ventaglio di possibilità ben oltre la fascia del lusso a cui spesso fanno riferimento analisi e valutazioni che hanno ampia eco sui media.

2.2. Prodotti e mercati

In questo nuovo quadro I fattori di competitività che determinano le opportunità per l'impresa di avere successo e/o rimanere sul mercato si sono profondamente modificati.

I dati mostrano che negli ultimi 6 anni (2000-2006) le performance delle imprese italiane della moda, sia per fatturato che per profittabilità, sono estremamente diversificate anche all'interno del medesimo comparto e a parità di efficienza produttiva. Se ne deduce che più che l'appartenenza ad un comparto, siano state le formule organizzative e di posizionamento strategico scelte dalle singole imprese a determinare il mantenimento o la crescita del loro fatturato e della loro redditività.

Una riflessione utile a definire il possibile scenario per l'Industria di settore è fornita quindi dall'individuazione dei possibili posizionamenti sul mercato per fascia di prezzo:

- ***Produzioni basiche***

Sono le produzioni cosiddette manufacturing intensive, di prezzo basso e standardizzate che non è possibile differenziare e arricchire di valore aggiunto attraverso il contributo di componenti immateriali e di servizio. Queste produzioni sono già in larga parte migrate verso i Paesi a basso costo, e in Italia non si prevede per esse una posizione se non del tutto marginale.

La prospettiva per le imprese, poi, sarà perlopiù quella di coordinatori di reti internazionali di fornitura e commercializzazione, con marchio proprio, con private label o come piattaforma commerciale.

- ***Produzioni di fascia intermedia***

Questa fascia include prodotti di prezzo basso, medio e medio-alto, ma con forti possibilità di differenziazione in termini di qualità, moda e servizio. In termini di valore del mercato, si tratta della quota più ampia, in cui si colloca anche il cosiddetto *lusso accessibile*, o *nuovo lusso* che riguarda una fascia sempre più ampia della popolazione, che è disposta a pagare dal 20 al 200% in più per prodotti di particolare gusto, qualità e funzionalità, ben diversi da quelli del lusso tradizionale di prezzo molto più alto e che basano il proprio appeal sul concetto di esclusività.

Per i prodotti moda la divisione internazionale del lavoro non è ancora del tutto definita e la battaglia competitiva è ancora aperta, anche sul piano della produzione, sebbene i pretendenti al gioco siano più di uno: non solo l'Italia, ma anche la Spagna, ad esempio, e in un prossimo futuro anche il Portogallo.

- ***Produzione di lusso tradizionale***

Si tratta delle produzioni più alte non solo in termini prezzo, ma anche in termini di creatività, qualità, e innovazione stilistica. È un mercato limitato e molto complesso, dominato dalle grandi multinazionali del lusso, e dunque un obiettivo ambizioso per chiunque vi si voglia collocare, poiché richiede competenze particolarmente sofisticate nei campi della progettazione, produzione, comunicazione, distribuzione e finanza. I paesi leader di questa fascia sono ancora oggi Francia e Italia, che si appoggiano ad una filiera produttiva perlopiù europea, nonostante il crescente apporto di alcuni paesi esteri vicini.

In questa fascia di mercato non è escluso un ruolo importante anche per nuove imprese, ma sicuramente non nella misura in cui quasi esclusivamente però nel ruolo di subfornitori di fasi produttive.

2.3. I nuovi assetti del settore

Le trasformazioni del comparto Moda che i Paesi evoluti stanno vivendo da oltre 10 anni sono di una tale portata, e i risultati di un tale impatto, che immaginare uno scenario strategico risolutivo risulta troppo impegnativo.

È però vero che i forti cambiamenti e il disorientamento creato dall'entrata in gioco di tanti e tanto agguerriti competitor internazionali, non hanno frenato il dinamismo delle nostre imprese, che dimostrano sempre una straordinaria capacità di ripresa mettendo in campo nuovi protagonisti e nuove idee. Questo rende il tessuto industriale italiano ancora reattivo e, dunque, in grado di individuare gli scenari di sviluppo più consoni alle proprie caratteristiche.

Nella competizione con produttori localizzati nelle aree in via di sviluppo, che godono di enormi vantaggi competitivi per disponibilità di risorse umane, costo del lavoro e regolazione del sistema produttivo, le imprese dei paesi avanzati registrano una progressiva perdita delle loro posizioni, in particolare sulle produzioni a basso valore aggiunto.

In questo nuovo quadro, l'industria tessile e calzaturiera italiana si dichiara da anni decisa a sottrarsi ad una concorrenza internazionale troppo sbilanciata sui costi di produzione, e a ridefinire il proprio posizionamento strategico scegliendo la strada dell'espansione sui mercati esteri grazie ad un proposta commerciale che la colloca nella fascia alta e medio alta del mercato.

Questo nuovo impianto strategico, caratterizzato dalla focalizzazione sulla qualità e sul contenuto innovativo del prodotto (sia in termini di design, sia in termini di ricerca tecnologica), oltre ad imporre cambiamenti sostanziali nella sfera tipicamente manifatturiera, ha generato l'esigenza di ampliare tutte le funzioni di valorizzazione del prodotto sul mercato.

Tuttavia, pur nella consapevolezza che i mercati di consumo alto e medio-alto rimarranno un riferimento prioritario per la produzione di settore del nostro paese - per specializzazione, qualità delle lavorazioni e costi di produzione - tra gli operatori si stanno però facendo strada ipotesi strategiche che vorrebbero l'Italia protagonista dei mercati anche su segmenti diversi.

Le più recenti analisi stimano infatti che il 50%-60% del commercio mondiale in termini di volumi sia realizzato nel segmento medio e medio-basso, e taluni ritengono impensabile che l'Italia rinunci ad avere un ruolo anche in una fascia di produzione, che per ragioni di prezzo, non può essere prodotta integralmente in Italia.

Rispetto a queste trasformazioni le risposte attivate dai produttori europei e ancor prima italiani hanno riguardato una forte razionalizzazione dell'apparato produttivo interno, una modificazione delle scelte di localizzazione internazionale della produzione e del consumo, un maggior impegno nella direzione dell'innovazione creativa, commerciale e tecnologica.

- **Ricerca dell'efficienza organizzativa**

In questo scenario le scelte di efficienza organizzativa presuppongono un processo che agisce su diversi livelli: una razionalizzazione delle funzioni manifatturiere, il potenziamento delle funzioni gestionali/amministrative e di coordinamento tecnico, lo sviluppo di funzioni operative legate alle aree dello stile e della prototipia, e che per questo privilegiano le funzioni progettuali e di marketing.

Il risultato di queste scelte strategiche dipenderà fortemente dalla volontà/capacità delle imprese di attuare strategie di accorpamento, costruire reti di imprese e razionalizzare le proprie risorse e le proprie azioni. In questo caso, infatti, la capacità gestionale delle fasi operative mantenute al proprio interno, nonché di quelle in outsourcing, si arricchirà di nuove e più virtuose competenze organizzative legate alla sperimentazione di nuove modalità relazionali e di negoziazione tra soggetti interconnessi non sulla base di rapporti gerarchici o di mera concorrenzialità, ma grazie ad una logica di integrazione funzionale al raggiungimento di obiettivi comuni.

Inoltre, la liberazione di risorse economiche da fasi di lavoro non più necessarie consente la possibilità di nuovi investimenti in aree come la ricerca, lo stile, il prodotto, l'innovazione gestionale dei flussi di beni e di informazioni, in una nuova rete simbolica e operativa che enfatizza le relazioni tra i soggetti e vede l'adozione di metodologie e procedure organizzative in cui le tecnologie informatiche giocano un ruolo di grande importanza.

- **Enfaticizzazione del ruolo dell'immaterialità del prodotto**

Le merci di moda, per la loro natura di beni che hanno una funzione comunicativa e interpersonale, sono prodotti culturali ibridi nei quali la parte materiale (fibre, tessuto, pelle)

assume valore grazie alla configurazione in forma determinata da elementi culturali, creativi, comunicativi (stile, forme, riferimenti semantici...). E sono inoltre l'esplicazione di un modello industriale basato sulla forte integrazione tra le modalità trasformative del materiale (la tecnologia), e l'elaborazione del non tangibile (il significato implicito dell'oggetto e partecipato dal consumatore stesso), in cui l'immaterialità sembra talvolta prevalere sul contesto in termini di riconoscibilità e attribuzione di valore.

Questa proiezione del prodotto oltre il livello del consumo, unitamente all'applicazione di strategie di comunicazioni adeguate, ha rappresentato la chiave di volta nell'affermazione della creatività stilistica italiana come fenomeno di interesse internazionale, da esportare, comprare e copiare.

Oltre ad una capacità strategica capace di identificare con chiarezza il proprio posizionamento sul mercato di consumo e il messaggio da veicolare con la propria immagine, il passaggio critico del processo è identificabile nella disponibilità di competenze che garantiscano la capacità di lettura del mercato e la trasformazione degli input raccolti in idee progettuali industrializzabili, e quella di attribuzione di significati emozionali/culturali ai processi di comunicazione.

In particolare, un simile processo richiede la strutturazione di azioni di dialogo con i clienti (anche consumatori finali), per poter monitorare i comportamenti d'acquisto, e trovare quindi i contenuti espressivi ed emozionali con cui caratterizzare il prodotto e la sua comunicazione.

Naturalmente, la maggiore difficoltà che si pone per le piccole imprese per accedere ai benefici di una politica di valorizzazione dell'immagine del prodotto e della sua capacità di comunicare attraverso se stesso e il marchio che lo veicola, è di natura economica, organizzativa e dimensionale.

• **Valorizzazione delle attività di Ricerca e Innovazione**

Questo scenario pone l'accento sullo sforzo di innovare i prodotti e i processi, enfatizzando le funzioni di Ricerca e Sviluppo e la sperimentazione. L'introduzione della funzione di ricerca nell'impresa, soprattutto se piccola o media, è questione di grande delicatezza, presupponendo una capacità progettuale non scontata, e la disponibilità ad interventi che talvolta possono essere invasivi rispetto alla routine e alle procedure ordinarie.

Nel caso del settore TAPCC, la funzione di R&S cui si fa riferimento non va confusa con quella attinente il prodotto moda in sé e il suo costante rinnovamento attraverso la proposta di collezioni stagionali. Essa fa invece riferimento a progetti di innovazione "straordinari" (di prodotto o di processo, tecnologici o gestionali) rispetto a cui sono necessarie competenze di ideazione, monitoraggio e gestione che si intrecciano con le attività ordinarie dell'impresa, e i cui risultati sono misurabili in un orizzonte temporale solitamente abbastanza lungo (oltre a comportare il rischio dell'insuccesso).

Tale attività richiede quindi energie organizzative, investimenti e risorse gestionali aggiuntive rispetto a quelle normalmente messe in campo dalle imprese nella loro attività tradizionale, e tende a coinvolgere tutta l'organizzazione in una rete di relazioni con una molteplicità di fonti esterne di conoscenza e di tecnologie (fornitori, centri di ricerca, università,...).

Se l'impatto dell'attività di R&S è delicato per la complessità dell'approccio gestionale che richiede, è però vero che i risultati possono essere straordinariamente fruttuosi, non solo nel caso di successo dell'innovazione che si è studiata e realizzata, ma anche in quello semplicemente legato alla circolazione di nuove idee e di un approccio creativo e progettuale prima inesplorato.

Nel caso specifico di un'azienda del settore, è evidente che alcune specifiche ricerche nell'ambito dei materiali e delle occasioni d'uso possono ampiamente giustificare l'introduzione di attività di Ricerca innovative, ma non vanno sottovalutate nemmeno quelle più tradizionalmente riferite all'introduzione di nuove tecnologie.

Un ambito che merita di essere ulteriormente indagato e sfruttato è rappresentato dai sistemi gestionali mirati a procedurizzare la comunicazione di informazioni sui flussi delle lavorazioni e dei beni, e ad ottimizzare impianti e flussi produttivi. Un mondo dove l'apporto di tecnologie informatiche è di fondamentale importanza, ma che richiede competenze gestionali specifiche e diffuse in tutta la struttura aziendale, a cominciare dal management stesso, che spesso, soprattutto nelle realtà di piccole e medie dimensioni, sfugge alla procedurizzazione preferendovi un approccio tanto creativo e flessibile, quanto intuitivo e soggettivo.

- **Ridefinizione del modello distributivo**

Gli anni novanta hanno rappresentato un periodo di fortissimi cambiamenti negli assetti distributivi dell'industria di settore. Il progressivo aumento del ruolo e dell'importanza strategica della grande distribuzione, infatti, ha modificato significativamente i rapporti delle imprese con il trade, impattando conseguentemente anche sull'organizzazione produttiva interna, in termini sia di processi creativi e progettuali sia di tempistica delle collezioni. Inoltre, la fortuna e il successo della GDO e delle Catene hanno mostrato al settore l'importanza del rapporto diretto con il mercato finale e le sue potenzialità per un maggiore successo delle proprie proposte commerciali.

Tali cambiamenti hanno portato a interessanti sperimentazioni delle imprese più avanzate, che hanno progressivamente adottato strategie innovative di controllo della distribuzione attraverso lo sviluppo di una rete dei negozi di proprietà, franchising o forme miste di joint venture.

Grazie a questo processo di maggiore integrazione con il mercato finale, l'impresa di settore è riuscita a recuperare redditività non solo per effetto della redistribuzione del valore aggiunto che si realizza nella fase di commercializzazione al dettaglio, ma anche perché l'accorciamento della filiera ha garantito una maggiore stabilità di presenza sul mercato, la conoscenza diretta delle caratteristiche del consumatore e il controllo dell'intero "teatro della rappresentazione dell'immagine" del prodotto.

Nonostante i sempre più numerosi esempi di successo di imprese che hanno scelto il modello retail, le relazioni fra produttori e distributori - in particolare nel settore calzaturiero - restano ancora l'aspetto più complesso e problematico di questo settore, in particolare nel caso delle piccole medie imprese, che agiscono ancora prevalentemente attraverso i canali tradizionali dei grossisti, del dettaglio multimarca, e degli importatori (nel caso dei mercati esteri di più difficile penetrazione) per scarsità di risorse finanziate adeguate, ma anche per un orientamento strategico che ancora oggi è focalizzato sul prodotto piuttosto che sul mercato.

3. IL SETTORE ALL'APPUNTAMENTO DI UN NUOVO QUADRO COMPETITIVO: I PRINCIPALI NUMERI

3.1. Il settore calzaturiero: ciclo economico e dimensione industriale

L'analisi dei principali dati del settore nel periodo 2001-2007 fotografa un ciclo economico segnato da un lunga fase di rallentamento interrotta solo nel biennio 2006-2007. Periodo che segna per la prima volta dal 2001 una sostanziale tenuta di molti valori fondamentali anche se i

dati congiunturali del 2008 non consentono di interpretarla come una un'inversione di tendenza di tipo strutturale. Infatti, Il generale rallentamento delle economie avanzate, ed in modo particolare le indicazioni poco confortanti di importanti mercati di sbocco come USA e Germania non consentono di fare previsioni ottimistiche sulla stabilizzazione di una fase di ripresa.

Come evidenziato nella tabella che segue, nel complesso del lungo ciclo che va dal 2001 al 2007, il settore ha subito una riduzione del fatturato che ha raggiunto il suo picco nel 2004 con variazione negativa del 20% per poi recuperare nel biennio successivo e limitare le perdite al 10%.

A determinare questa dinamica ha contribuito in modo significativo l'andamento del commercio estero. Mentre le importazioni sono cresciute costantemente nel corso degli anni (+27% nel periodo 2001-2007), le esportazioni hanno segnato il passo con una perdita rispetto al 2001 di 15 punti percentuali nel 2005 (anno di minimo del ciclo), per poi recuperare posizioni nel due anni successivi fino a ridurre la perdita a poco meno del 10%.

Nella stessa direzione è andata la produzione con perdite ancor più accentuate. La crisi delle vendite nazionali ed estere ma anche un processo di ridefinizione dell'assetto produttivo con uno spostamento verso i paesi in via di sviluppo e l'accelerazione di un riposizionamento strategico su prodotti di segmento medio alto, hanno determinato una riduzione della produzione industriale che nel periodo 2001-2007 è stata del 42%.

Naturalmente questa lunga fase caratterizzata da un ciclo negativo e da un processo di riorganizzazione strategico organizzativa ha modificato l'assetto del settore nella sua dimensione occupazionale (88.668 nel 2007 rispetto ai 113.100 dell'inizio del ciclo recessivo) nel numero di aziende (6.450 nel 2007, dopo la chiusura di oltre 1000 aziende), e nei valori dell'export che nel 2007 hanno raggiunto 7,6 miliardi, ossia, circa un miliardo in meno rispetto al 2001.

Il Trend del settore nel periodo 2001-2007

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fabbricazione di calzature							
Fatturato totale	100,0	103,3	94,3	83,4	81,4	88,2	89,3
Produzione industriale	100,0	89,6	84,9	76,0	66,8	64,1	58,8
Esportazioni totali	100,0	94,8	89,4	87,3	85,8	91,5	91,4
Importazioni totali	100,0	105,6	111,1	111,3	119,8	132,4	127,1
Saldo con l'estero	100,0	88,7	77,0	73,7	66,5	68,3	71,1
Attività manifatturiere							
Fatturato totale	100,0	100,8	99,2	102,8	104,8	113,5	120,1
Produzione industriale	100,0	98,0	96,3	97,0	94,6	96,6	97,2
Esportazioni totali	100,0	98,5	96,5	103,8	109,3	121,2	130,9
Importazioni totali	100,0	99,7	99,5	107,6	112,8	126,6	134,1
Saldo con l'estero	100,0	92,5	81,8	85,2	92,1	94,8	115,0

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT

3.2. Gli scambi commerciali con l'estero

La forte presenza internazionale della filiera calzaturiera fa dell'andamento del commercio estero una componente che contribuisce in modo fondamentale a tracciare le dinamiche di sviluppo del

settore. Non va infatti dimenticato che l'82% delle calzature italiane viene venduto all'estero (il 78% se misurato in valore), e che oltre la metà dei consumi interni in valore sono soddisfatti da importazioni, quota che cresce fino al 76% se consideriamo i dati in quantità (numero di paia).

Su questi presupposti diventa di particolare interesse un'analisi che consenta di fotografare i dati di commercio estero sia nella sua dimensione aggregata che in una declinazione che consenta di interpretarne i mutamenti rispetto alle aree di destinazione e target di mercato.

Da una prima analisi aggregata dei dati di commercio estero di fonte Istat riferiti alla voce 19.3 della classificazione ATECO "Fabbricazione di calzature", emerge in modo evidente un periodo 2001-2007 caratterizzato da una contrapposizione dell'andamento dei flussi commerciali in uscita (ripetutamente negativi) rispetto a quelli in ingresso che invece crescono senza interruzione. Tradotto in cifre, tra il 2001 e il 2007 le importazioni sono passate da circa tre miliardi fino a poco oltre 4 miliardi nel 2006 per poi registrare una frenata nel 2007 che ha attestato l'export a quasi 3,9 miliardi. Di segno contrario è l'andamento dell'export che nello stesso periodo è sceso ad un punto di minimo nel 2005 (7,2 miliardi rispetto a 8,5 miliardi del 2001) per poi recuperare nei due anni successivi fino a raggiungere poco più di 7,6 miliardi.

Come già evidenziato da Anci nei suoi studi sul settore, le divergenze import export non si esauriscono nella sola dinamica. Rilevanti sono infatti le differenze anche rispetto alla tipologia di prodotto. Per quanto riguarda l'import, quasi il 70% dei prodotti è di fascia economica o medio-economica, il 14% di fascia media e il 18% è di fascia fine o di lusso. Sempre secondo le rilevazioni dell'ANCI, in un decennio si sono ridotte le importazioni della fascia media e fine e sono aumentate quelle della fascia medio-economica.

Lusso e fascia di prezzo fine rappresentano invece circa la metà delle esportazioni, mentre la fascia media si attesta al 35% e quella economica e medio economica a poco più del 15%. ANCI stima che a questa configurazione si è giunti in un decennio che ha visto il segmento del lusso e dei prodotti di fascia fine triplicare il peso sul totale dell'export contro una forte riduzione di tutti i segmenti a minor valore aggiunto.

Il valore degli scambi commerciali con l'estero nel settore delle calzature

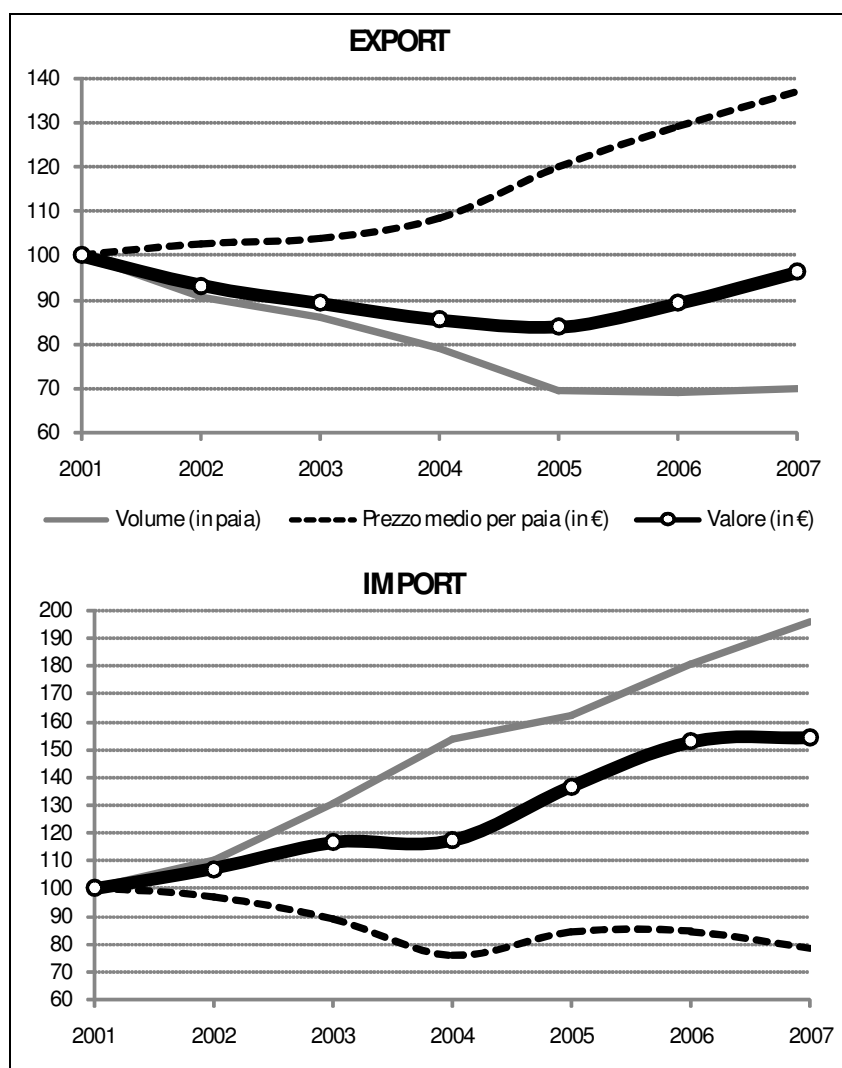
	EXPORT		IMPORT		SALDO	
	in mil. €	Var. %	in mil. €	Var. %	in mil. €	Var. %
2001	8.463	..	3.070	..	5.394	..
2002	8.022	-5,2%	3.245	5,7%	4.776	-11,4%
2003	7.491	-6,6%	3.377	4,0%	4.115	-13,9%
2004	7.318	-2,3%	3.382	0,1%	3.936	-4,3%
2005	7.193	-1,7%	3.639	7,6%	3.554	-9,7%
2006	7.670	6,6%	4.023	10,5%	3.647	2,6%
2007	7.660	-0,1%	3.861	-4,0%	3.798	4,1%

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT

L'analisi comparata della dinamica dei dati di commercio estero declinati per valore, volumi e prezzi medi descrivono in modo inequivocabile questa trasformazione della struttura degli scambi commerciali rispetto alle categorie di prodotto. Come evidente dal grafico che segue, l'andamento

del valore dell'export si compone da un forte rallentamento delle quantità a fronte di una marcata accelerazione del prezzo, risultato che ovviamente fotografa un cambiamento nel posizionamento sul mercato nella direzione delle fascia di prodotto medio alte. Al contrario, ripetendo lo stesso esercizio sull'import si scopre che a trainare l'aumento in valore degli acquisti dall'estero sono le quantità mentre i prezzi registrano una significativa riduzione.

Cambiamenti nella struttura degli scambi commerciali nelle calzature



Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT-ANCI

Altrettanto rilevante per studiare le dinamiche in atto nel settore e la sua capacità di difendere il proprio posizionamento competitivo internazionale è senza dubbio l'analisi del commercio estero rispetto alla variabile geografica. Su questo fronte, sempre i dati Istat descrivono una situazione in forte evoluzione. Come evidente dalla tabella che segue, i dati aggregati per area geografica rivelano infatti un processo di riduzione delle vendite nei mercati così detti ad economia avanzata, fortemente condizionate da un rallentamento della crescita economica e dei consumi, da un cambio sfavorevole, e dall'avanzare della capacità di penetrazione commerciale dell'oriente e più precisamente della Cina (che rappresenta ormai un polo quasi monopolistico per la produzione di

calzature a basso prezzo), che non riesce ad essere compensata da una crescita della presenza sui mercati delle aree di nuovo sviluppo.

Infatti, a fronte di una riduzione delle vendite nell'UE27 pari al 10% nel periodo 2001-2007 (che continua a rappresentare il principale mercato di sbocco con una quota pari al 57,6%) e una riduzione del 42% delle vendite verso gli Stati Uniti (che nel 2007 assorbono solo l'11% delle vendite contro una quota del 2001 del 18%), fortemente penalizzate dalle dinamiche legate al dollaro, un dato di crescita costantemente positivo si registra solo verso l'Asia Centrale che però contribuisce ben poco al valore complessivo dell'export di calzature Made in Italy.

Quanto alle importazioni, sembra invece configurarsi in modo sempre più marcato un processo di ridefinizione dei mercati di acquisto che vanno dall'Europa all'Asia ed in modo particolare verso il lato Orientale che oggi ha raggiunto il 27% del totale delle importazioni di calzature in Italia.

La geografia degli scambi nel settore delle calzature per macro area

	Valore (mil.€)	Variazine %			Composizione (Mondo = 100)	
	anno 2007	2005/'01	2007/'05	2007/'01	2001	2007
ESPORTAZIONI						
Europa	5.860	-8,1%	7,4%	-1,2%	70,1	76,5
Unione europea 27	4.412	-10,6%	0,5%	-10,2%	58,0	57,6
Africa	138	-31,3%	28,7%	-11,6%	1,8	1,8
America del Nord	898	-36,3%	-8,6%	-41,8%	18,2	11,7
America centro sud	49	-46,9%	16,6%	-38,1%	0,9	0,6
Medio Oriente	165	-36,4%	36,6%	-13,1%	2,2	2,2
Asia centrale	76	42,2%	82,2%	159,1%	0,3	1,0
Asia orientale	420	-17,2%	7,4%	-11,1%	5,6	5,5
Altri territori	54	-11,1%	-0,6%	-11,6%	0,7	0,7
MONDO	7.660	-15,0%	6,5%	-9,5%	100,0	100,0
IMPORTAZIONI						
Europa	2.289	10,8%	-5,8%	4,4%	71,4	59,3
Unione europea 27	1.737	8,5%	-12,7%	-5,2%	59,7	45,0
Africa	245	-18,5%	35,9%	10,8%	7,2	6,3
America del Nord	8	17,6%	-8,3%	7,9%	0,3	0,2
America centro sud	77	228,1%	74,6%	473,0%	0,4	2,0
Medio Oriente	1	59,5%	-39,3%	-3,2%	0,0	0,0
Asia centrale	201	3,7%	61,7%	67,7%	3,9	5,2
Asia orientale	1.039	65,9%	22,1%	102,6%	16,7	26,9
Altri territori	1	-59,0%	126,1%	-7,4%	0,0	0,0
MONDO	3.861	18,6%	6,1%	25,8%	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT

Una rappresentazione ancora più precisa dei cambiamenti in atto viene dall'analisi dei flussi con l'estero per paese. Attraverso questa declinazione è possibile visualizzare un diverso contributo alle più generali dinamiche per macro area prima descritte.

All'interno di un mercato occidentale che segna il passo, si muovono in controtendenza nell'acquisto di calzature italiane la Francia, che con 954 milioni di euro è risultato il nostro primo

mercato, la Spagna che con 290 milioni ed un incremento 2007/2001 del 100% occupa la settima posizione, il Belgio (263 milioni) e la Grecia (153 milioni).

Prosegue invece la stagnazione della domanda in molti dei nostri tradizionali mercati di sbocco, tra cui quelli principali sono la Germania e gli USA.

Se si guarda all'Europa orientale, a trainare le vendite al consumo è principalmente la Russia che in otto anni ha aumentato i suoi acquisti dell'83% portando in questo modo il paese ad occupare la quarta posizione per valore dell'import di calzature dall'Italia (523 milioni di euro). Sempre nell'ambito dell'Europa orientale rallentano invece le esportazioni verso la Romania, che però segnala una cambiamento nella divisione internazionale della produzione più che una perdita di competitività sul mercato interno al consumo.

Merita rilevare che nella graduatoria dei 25 paesi per valore degli acquisti dall'Italia non ne fa parte la Cina e l'India e questo nonostante diversi studi evidenziano una crescita esponenziale della quota di popolazione che ha raggiunto livelli di reddito sufficienti per accedere a consumi di segmento medio alto.

Per quanto riguarda le importazioni, l'analisi per paese conferma la forte pressione competitiva dei paesi emergenti. Tra questi, nel corso degli ultimi otto anni la Cina, favorita anche da una forte svalutazione dello Yuan, pratiche di dumping sociale e un marcato intervento dello stato, con 687 milioni di euro è diventato il primo paese per valore delle vendite verso l'Italia scavalcando la Romania che nel 2007 occupa la seconda posizione con 607 milioni. Va evidenziato che gran parte delle importazioni dalla Romania sono il risultato della delocalizzazione della produzione da parte di imprese italiane che in precedenza producevano in Italia. Rilevante continua ad essere il ruolo del Belgio che realizza oltre 333 milioni di vendite in Italia in larga parte all'interno di operazioni di triangolazione di merci provenienti dalla Cina.

In questa ricostruzione della mappatura dei principali paesi di importazione dell'Italia continuano a registrare un ruolo importante (che si è consolidato nel corso dell'ultimo decennio) Tunisia, Vietnam, India, Albania e Bosnia, mentre arretrano in modo significativo gli acquisti provenienti da Bulgaria e Ungheria, paesi che occupavano posizioni rilevanti nel 2001.

Da questa graduatoria emerge una posizione importante anche di due paesi dell'Europa avanzata (Francia e Paesi Bassi). In modo particolare va segnalata il rafforzamento dell'acquisto di prodotti francesi (160 milioni di euro nel 2007 dopo un incremento del 129% rispetto al 2001) che come noto si attestano sui segmenti di mercato concorrenti a quelli delle imprese nazionali.

Scambi commerciali con l'estero per paese nel settore delle calzature: i principali cambiamenti nel periodo 2001-2007

ESPORTAZIONI							IMPORTAZIONI									
ANNO 2007					ANNO 2001			ANNO 2007					ANNO 2001			
		Valore (mil.€)	Quota %	Var.% 2007/0		Valore (mil.€)	Quota %		Valore (mil.€)	Quota %	Var.% 2007/0		Valore (mil.€)	Quota %		
1	Francia	954	12,5	15%	Stati Uniti	1.398	16,5	1	Cina	687	17,8	216%	Romania	858	28,0	
2	Germania	941	12,3	-32%	Germania	1.382	16,3	2	Romania	607	15,7	-29%	Belgio	226	7,4	
3	Stati Uniti	812	10,6	-42%	Francia	828	9,8	3	Belgio	333	8,6	47%	Cina	217	7,1	
4	Russia	523	6,8	83%	Regno Unito	608	7,2	4	Tunisia	210	5,4	13%	Tunisia	185	6,0	
5	Regno Unito	475	6,2	-22%	Svizzera	405	4,8	5	Vietnam	199	5,2	16%	Vietnam	171	5,6	
6	Svizzera	419	5,5	3%	Romania	384	4,5	6	India	174	4,5	58%	Bulgaria	148	4,8	
7	Spagna	290	3,8	101%	Paesi Bassi	296	3,5	7	Francia	160	4,1	129%	India	110	3,6	
8	Paesi Bassi	280	3,7	-5%	Russia	285	3,4	8	Albania	150	3,9	51%	Albania	99	3,2	
9	Romania	271	3,5	-29%	Giappone	262	3,1	9	Paesi Bassi	127	3,3	67%	Ungheria	92	3,0	
10	Belgio	263	3,4	9%	Belgio	241	2,8	10	Bosnia e Erzegovina	119	3,1	83%	Paesi Bassi	76	2,5	
11	Giappone	197	2,6	-25%	Austria	208	2,5	11	Serbia e Montene	109	2,8	67%	Spagna	74	2,4	
12	Austria	189	2,5	-9%	Canada	145	1,7	12	Bulgaria	104	2,7	-30%	Francia	70	2,3	
13	Grecia	153	2,0	24%	Spagna	144	1,7	13	Indonesia	96	2,5	59%	Croazia	68	2,2	
14	Ucraina	105	1,4	106%	Grecia	123	1,5	14	Spagna	93	2,4	26%	Bosnia e Erzegovina	65	2,1	
15	Hong Kong	96	1,3	-14%	Hong Kong	111	1,3	15	Brasile	70	1,8	569%	Serbia e Montene	65	2,1	
16	Canada	86	1,1	-41%	Polonia	95	1,1	16	Germania	63	1,6	14%	Indonesia	61	2,0	
17	Croazia	80	1,1	24%	Ungheria	81	1,0	17	Ungheria	59	1,5	-36%	Germania	55	1,8	
18	Serbia e Montene	78	1,0	69%	Svezia	77	0,9	18	Slovacchia	58	1,5	29%	Regno Unito	54	1,8	
19	Polonia	72	0,9	-25%	Danimarca	68	0,8	19	Macedonia, Ex rep	53	1,4	295%	Slovacchia	45	1,5	
20	Danimarca	70	0,9	2%	Tunisia	67	0,8	20	Regno Unito	46	1,2	-16%	Ceca, Repubblica	36	1,2	
21	Emirati Arabi Uniti	63	0,8	32%	Croazia	65	0,8	21	Croazia	44	1,1	-35%	Austria	31	1,0	
22	Turchia	62	0,8	79%	Bulgaria	65	0,8	22	Ucraina	27	0,7	-10%	Ucraina	31	1,0	
23	Bosnia e Erzegovina	61	0,8	72%	Ceca, Repubblica	60	0,7	23	Macao	27	0,7	40%	Polonia	30	1,0	
24	Ceca, Repubblica	57	0,7	-5%	Portogallo	60	0,7	24	Polonia	27	0,7	-12%	Marocco	28	0,9	
25	Ungheria	55	0,7	-32%	Ucraina	51	0,6	25	Svizzera	24	0,6	196%	Macao	19	0,6	
MONDO		7.660	100,0		MONDO		8.463		MONDO		3.861	100	MONDO		3.070	100
Quota %		86,9%			Quota %		88,7%		Quota %		95%		Quota %		95%	

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT

3.3. Un'analisi del profilo strutturale della filiera della pelle

In un nuovo quadro di concorrenza che impone alle imprese della moda uno spostamento delle prospettive di sviluppo nella direzione di un mercato internazionalizzato e di un prodotto che sia in grado di offrire al consumatore una combinazione sempre più sofisticata di qualità e contenuto moda, la capacità di sviluppare reti integrate tra imprese che appartengono allo stesso perimetro operativo e di mercato rappresenta indubbiamente un fattore che può dare un contributo importante al successo competitivo dell'industria italiana della moda.

Sulla base di questo criterio-guida, in questo e nei prossimi paragrafi verrà proposta un'analisi che supera l'approccio strettamente settoriale per accedere ad una rappresentazione dell'intera filiera industriale della pelle che come noto è articolata su tre macro blocchi: quello della concia, quello della predisposizione del prodotto intermedi e quello dell'assemblaggio dei prodotti finiti tra cui quelli principali sono i diversi accessori in pelle, le calzature, borse e valigie.

Rispetto a questo nuovo perimetro di indagine, l'elaborazione dei dati Istat consentono di costruire un quadro abbastanza dettagliato della dimensione economica e delle caratteristiche strutturali dell'insieme delle imprese su cui prende forma la filiera della pelle.

Come evidente nella tabella che segue, il sistema industriale della pelle e calzature, anche dopo una fase di radicali mutamenti di mercato e di ridefinizione internazionale dell'assetto produttivo, che ha visibilmente inciso sulla dimensione complessiva del sistema, continua a dare un contributo rilevante al manifatturiero italiano. Attualmente, l'aggregato delle imprese della filiera realizza circa 28 miliardi di fatturato ed un export che supera di poco i 14 miliardi. Un volume di attività che in termini occupazionali si traduce in circa 170 mila unità di lavoro.

Le principali cifre sulla filiera della pelletteria-calzature

		Industria manifatturiera	Totale Sistema moda	Pelle - calzature
Fatturato	2007 (milioni di €)	863.426	92.697	27.875
	Vari.%2007/'06	5,8%	2,4%	4,2%
	Vari.%2007/'01	20,1%	-5,7%	2,0%
	Quota su industria	100,0	10,7	3,2
Valore aggiunto	2007 (milioni di €)	287.741	26.153	6.367
	Vari.%2007/'06	3,6%	0,7%	-6,7%
	Vari.%2007/'01	10,5%	0,7%	-20,7%
	Quota su industria	100	9,1	2,2
Export	2007 (milioni di €)	345.219	41.893	14.102
	Vari.%2007/'06	8,0%	1,4%	1,6%
	Vari.%2007/'01	30,0%	-3,3%	-3,2%
	Quota su industria	100	12,1	4,1
Totale unità di lavoro	2007 (in migliaia)	4.921,7	707,3	170,7
	Vari.%2007/'06	1,1%	-0,4%	1,8%
	Vari.%2007/'01	0,9%	-15,9%	-17,6%
	Incidenza % dipendenti	83,5%	81,0%	80,6%
	Quota su industria	100	14,4	3,5

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT

I numeri sulle dimensioni economiche ed occupazioni descritti sopra prendono forma all'interno di una filiera che si caratterizza per un apparato produttivo marcatamente eterogeneo in cui le performance economiche sono strettamente correlate alla variabile dimensionale.

Gli ultimi dati disponibili di fonte Istat descrivono infatti una sistema industriale in cui la micro e piccola impresa (fino a 19 addetti) realizza il 28% del fatturato ed assorbe il 50% degli occupati con un risultato di produttività del lavoro pari a poco più della metà del livello medio dell'intera filiera. Altrettanto distanti dalla media è la capacità di investimento (57 rispetto ad un indice medio pari a 100) e quella di internazionalizzazione commerciale, con una propensione all'export pari al 19% del fatturato contro una media del 40%. A colmare questo ritardo di efficienza contribuisce in modo determinate il costo del lavoro che, come evidente dalla tabella, si attesta per poco più di venti punti sotto la media.

L'analisi comparata dei risultati della filiera della pelle rispetto alle performance dell'intero sistema moda e del più complessivo apparato manifatturiero non segnala differenze strutturali significative. Si ripete infatti a tutti i livelli un modello industriale che ancora oggi, all'interno di un quadro di globalizzazione e di forte avanzamento della concorrenza internazionale, è fortemente frammentato su una costellazione di micro e piccola imprese, che pur registrando notevoli margini di miglioramento, giocano un ruolo rilevante all'interno del ciclo produttivo.

La struttura della filiera della pelle-calzature: le principali differenze per dimensione d'impresa

Incidenza della classe sul totale = 100 (salvo diverse indicazioni)					
	<i>fino a 19 addetti</i>	<i>20-49</i>	<i>50-249</i>	<i>250 ed oltre</i>	<i>TOTALE</i>
Pelle - calzature					
Imprese	91,6	6,2	2,0	0,2	100
Addetti	50,4	21,2	20,2	8,1	100
Fatturato	28,6	22,4	31,4	17,7	100
Export	13,3	22,0	38,1	26,6	100
Propensione all'export*	19%	40%	50%	61%	41%
Costo lavoro per dip.	79,3	95,9	119,3	149,9	100
Produttività del lavoro **	56,7	105,4	155,0	217,4	100
Investimenti per addetto	57,6	139,3	155,4	122,2	100
Totale Sistema moda					
Imprese	92,7	5,3	1,8	0,2	100
Addetti	47,7	19,0	20,3	12,9	100
Fatturato	27,6	20,8	29,1	22,5	100
Export	14,5	17,9	32,6	35,1	100
Propensione all'export*	18%	29%	38%	54%	34%
Costo lavoro per dip.	75,7	96,5	120,2	132,3	100
Produttività del lavoro **	57,8	109,4	143,1	174,2	100
Investimenti per addetto	54,6	100,1	133,5	215,1	100
Industria manifatturiera					
Imprese	93,1	4,7	1,9	0,3	100
Addetti	45,6	17,7	22,0	21,7	100
Fatturato	23,6	16,8	28,3	38,5	100
Export	9,6	13,1	33,3	49,7	100
Propensione all'export*	11%	21,5%	32,4%	35,5%	27,6%
Costo lavoro per dip.	69,4	91,1	110,6	131,0	100
Produttività del lavoro **	51,9	95,1	128,6	177,2	100
Investimenti per addetto	58,2	80,3	123,3	190,3	100

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT

3.4. L'assetto geografico dell'industria della pelle in Italia

Un esercizio utile alla costruzione di una fotografia della filiera della pelle, propedeutico anche all'analisi più mirata sui tre distretti che saranno oggetto del piano formativo (capitolo 4), è senza dubbio l'elaborazione di uno breve studio comparato della sua distribuzione geografica.

Nonostante la scarsità dei dati, l'analisi non manca di restituire alcune informazioni interessanti. Un primo tratto che emerge in modo evidente dal confronto regionale proposto nella tabella di cui sotto è la forte concentra della filiera della pelle in tre regioni. Precisamente, i dati Istat ci dicono che le prime tre regioni per dimensione industriale della filiera sono Toscana, Veneto e Marche, dove complessivamente si concentra circa il 70% del valore aggiunto e degli addetti. Rilevante, anche se lontano dalle dimensioni delle prime tre regioni è la presenza della filiera in Lombardia, Emilia, Campania e Puglia.

L'analisi incrociata dei dati tendenziali e degli investimenti consentono di approssimare differenze regionali anche rispetto alle scelte strategiche con cui è stata affrontata una più generale fase di criticità che ha coinvolto l'intero sistema moda. A questo riguardo è emblematico il confronto tra le prime due regioni che pur accomunate da rilevanti perdite di valore aggiunto ed occupazione registrano differenze importanti nella densità degli investimenti, con il Veneto che segna nello stesso periodo un impegno di capitale fisso pari a 27 mila euro medie pro-capite, contro un impegno di soli 16 mila euro in Toscana.

I dati regioni della filiera pelletteria-calzature

	Valore aggiunto			Unità di lavoro totali			Investimenti fissi (valore cumulato)		Investimenti fissi per addetto (media periodo)
	Valore - in mil.€ (2005)	Quota %	Variazione % 2005/'01	Valore - in migliaia (2005)	Quota %	Variazione % 2005/'01	Valore - in mil.€ (2001-'04)	Quota %	Valore - in migliaia € (2001-'04)
Toscana	1.804	26,3	-18,5%	43	25	-16%	793	19	16
Veneto	1.567	22,9	-10,7%	33	19	-17%	1032	25	27
Marche	1.362	19,9	-12,7%	39	23	-13%	792	19	18
Lombardia	611	8,9	-14,0%	14	8	-20%	309	8	19
Emilia Romagna	429	6,3	2,3%	10	6	-15%	251	6	22
Campania	389	5,7	-29,6%	13	7	-26%	472	11	29
Puglia	352	5,1	0,1%	11	6	-18%	215	5	18
Abruzzo	100	1,5	-11,0%	4	2	-18%	64	2	15
Altre regioni	239	3,5	..	8	4,3	..	186	4,5	..
Nord	2.745	40,1	-10,4%	61	35	-17%	1699	41	24
Centro	3.211	46,9	-16,3%	83	48	-15%	1611	39	17
Sud	896	13,1	-17,3%	29	17	-20%	805	20	23
Italia	6.852	100,0	-14,2%	173	100	-16%	4115	100	21

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati ISTAT

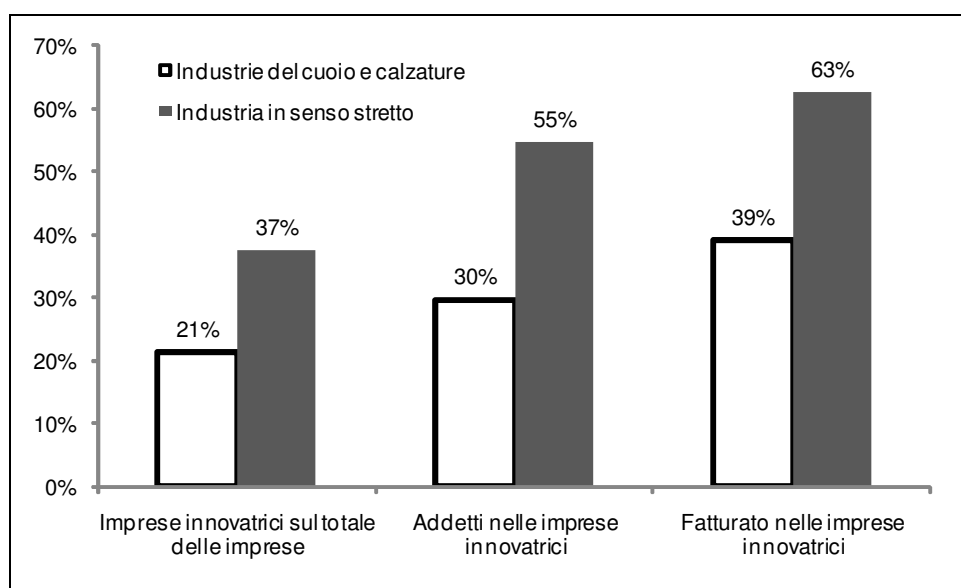
3.5 I numeri sull'innovazione

Come più volte descritto in questo rapporto, nella strategia di sviluppo del sistema moda e della filiera della pelle una leva chiave per far fronte alle consistenti modificazioni che hanno riguardato l'offerta, la domanda ed il sistema distributivo è indubbiamente quella dell'innovazione in tutte le sue componenti da quella tecnologica a quella creativa, commerciale ed organizzativa. Tuttavia nelle calzature come in altri settori manifatturieri, i numeri elaborati dall'Istat testimoniano un

ritardo nei processi di innovazione quantomeno preoccupante.

L'ultima rilevazione dell'indagine Istat sull'innovazione, condotta nell'ambito del progetto europeo CIS (Community Innovation Survey), ci consegna infatti nel periodo 2002-2004 un livello di diffusione dell'innovazione tecnologica che coinvolge il 21% delle imprese della filiera della pelle e calzature (che corrisponde al 30% degli addetti e 39% del fatturato), ossia, un risultato che colloca la filiera ben lontana dalle performance rilevate nella media dell'industria in senso stretto dove le imprese innovatrici sono il 37% (55% degli addetti e 63% del fatturato). Le distanze si accentuano ancora di più quando l'analisi viene estesa anche a quelle imprese che dichiarano di aver concentrato l'innovazione nel triennio precedente a quello di indagine (14% delle imprese non innovative nella filiera pelle contro il 24% dell'industria in senso stretto).

Livello di diffusione dell'innovazione



Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati CIS/ISTAT

L'appartenenza della filiera pelle all'industria a bassa tecnologia non sembra sufficiente a spiegare i differenziali di diffusione dell'innovazione rispetto alla media del manifatturiero. Infatti, anche quando si sposta l'analisi ad innovazioni non tecnologiche di tipo organizzativo e di marketing, leve che come noto hanno assunto nel sistema moda un ruolo centrale nel riposizionamento competitivo, la forbice rispetto alla media non si chiude. Il dato statico che maggiormente conferma questa situazione è quello di diffusione dell'innovazione organizzativa e di marketing tra le imprese che dichiarano di non aver apportato innovazioni tecnologiche nel periodo di indagine. In questa categoria, come riportato nella tabella che segue, solo il 9,6% delle imprese della pelletteria e calzature dichiara di aver introdotto innovazioni organizzative contro il 20,6% nella media dell'industria, e solo l'11%, in questo caso allinea dosi alla media, dichiara di aver investito in innovazioni di marketing.

Imprese per tipo di innovazione non strettamente 'tecnologica' introdotta (in %)

		IMPRESE INNOVATRICI		IMPRESE NON INNOVATRICI	
		Industrie del cuoio e calzature	Industria in senso stretto	Industrie del cuoio e calzature	Industria in senso stretto
Innovazioni organizzative	Totale	32,4	49,5	9,6	20,6
	Di cui cambiamenti nelle relazioni con l'esterno	7,6	19,3	4,5	8,5
	Di cui nuove pratiche del lavoro	12,7	34,6	4,9	12,7
	Di cui nuove tecniche di gestione aziendale	25,8	31,9	5,0	11,8
	Totale	31,4	32,1	11,2	11,5
Innovazioni marketing	Di cui nuove tecniche di commercializzazione prodotti	27,3	25,8	5,3	4,3
	Di cui modifiche delle caratteristiche estetiche dei prodotti o del confezionamento	16,4	16,2	11,1	10,0

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati CIS/ISTAT

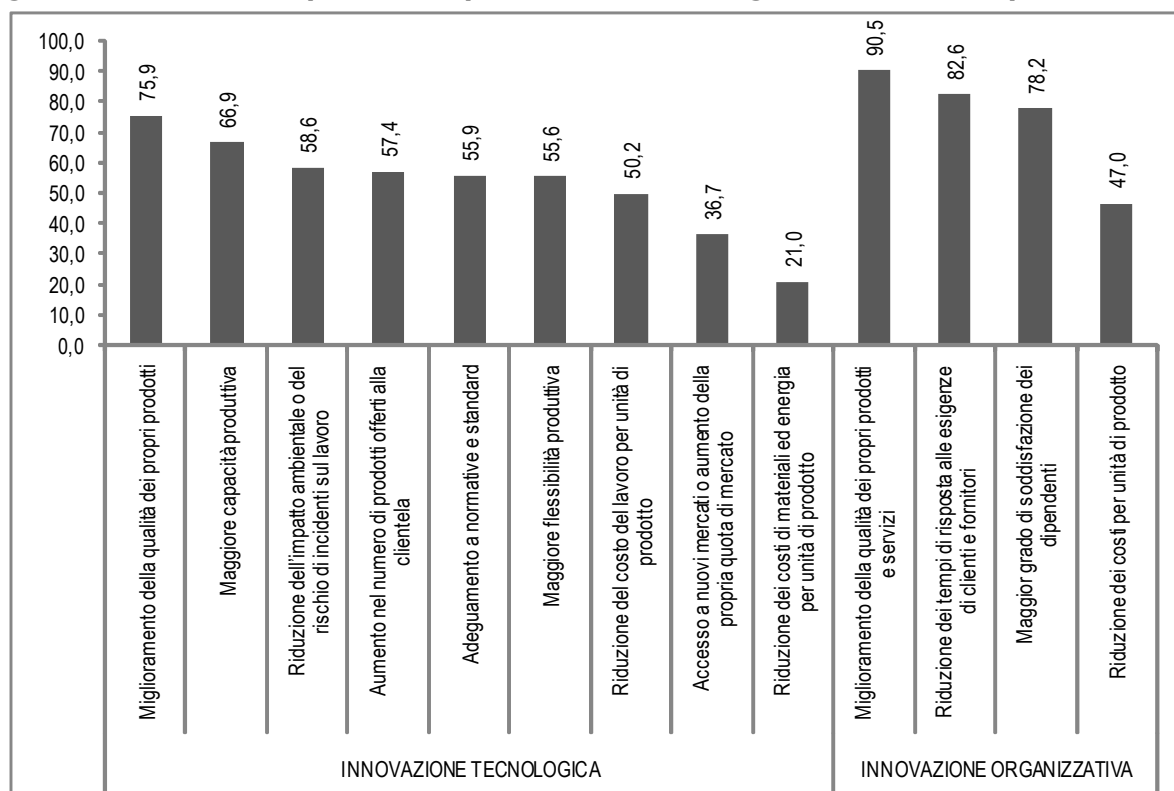
Come si osserva dal grafico riportato, la gravità di questo ritardo rispetto all'esigenza sempre più marcata delle imprese moda di consolidare il proprio posizionamento competitivo in un mercato in cui cresce il ruolo dei nuovi concorrenti dei paesi in via di sviluppo e cambia il rapporto con il consumatore, si evince anche dalla valutazione degli stessi imprenditori dei benefici dell'innovazione che come vedremo di seguito vanno nella direzione giusta rispetto ad un'industria calzaturiera che per vincere le nuove sfide del mercato deve necessariamente posizionarsi nelle fasce medio alte di consumo, attraverso il raggiungimento di standard qualitativi elevati e una capacità di accelerare i tempi al mercato con una maggior varietà di prodotti, ma anche attraverso un innalzamento dei livelli di efficienza operativa.

A questo riguardo, graduando gli effetti dell'innovazione tecnologica rispetto alla percentuale di imprese che gli attribuiscono importanza medio alta, è interessante notare che occupano le prime due posizioni (con rispettivamente il 76% e il 67% delle imprese) il miglioramento della qualità del prodotto e l'incremento della capacità produttiva. Particolarmente rilevanti anche gli effetti che vengono attribuiti all'innovazione tecnologica rispetto alla riduzione dell'impatto ambientale (59% delle imprese); all'allargamento della gamma di prodotti (57%); al miglioramento della flessibilità (55%); e alla riduzione del costo del lavoro per unità di prodotto (50%).

Altrettanto significativi sono i benefici che le imprese attribuiscono all'innovazione organizzativa: si conferma al primo posto la qualità del prodotto con il 90% delle imprese che gli attribuiscono importanza medio alta; seguita a breve distanza dai benefici di riduzione dei tempi di risposta al mercato (82% delle imprese) e dal miglioramento del grado di soddisfazione dei dipendenti (78%).

Effetti dell'innovazione

graduatoria delle voci per % di imprese innovative che gli attribuiscono importanza medio alta



Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati CIS/ISTAT

L'indagine ISTAT/CIS consente di fare un passo avanti anche rispetto all'analisi dei principali fattori che le imprese evidenziano come ostacolo all'innovazione. Informazioni che meritano essere evidenziare anche in una prospettiva di integrazione dell'assetto di politica industriale mirata a dare risposte più efficaci ed in grado di allargare la platea di quelle imprese che decidono di affidare all'innovazione una funzione centrale nella loro strategia di sviluppo.

Con riferimento all'industria della pelle e calzature, senza discostarsi in modo significativo dai risultati dell'intero aggregato industriale, si può osservare dalla tabella che le cause prevalenti di inibizione o difficoltà ad innovare sono soprattutto di tipo economico finanziario e di capitale umano. Al tema dei costi viene attribuita importanza medio alta da circa il 70% sia delle imprese innovative che quelle non innovative. Rispetto a questo criterio di graduare i diversi ostacoli, occupano posizioni particolarmente rilevanti, con circa la metà delle imprese che gli attribuiscono importanza medio alta, la mancanza di personale qualifica e la mancanza fonti di finanziamento e risorse finanziarie interne (ostacolo quest'ultimo che raggiunge il 62% delle imprese non innovative).

Continuando in questo esercizio di identificazione delle criticità rilevanti, l'analisi comparata tra le imprese che hanno rinunciato ad innovare e quelle che invece dichiarano di aver investito sul cambiamento, fa emergere differenze apprezzabili non solo rispetto alla percezione del problema delle risorse finanziarie interne, ma anche sul fronte: della presenza di imprese consolidate che dominando il mercato vanificano lo sforzo di innovazione dei concorrenti (posizione assunta dal 53% delle imprese non innovative rispetto al 40% delle innovative); della mancanza di informazioni sulle tecnologie (41% delle imprese non innovative rispetto al 35% di quelle

innovative); della domanda insufficiente di prodotti o servizi innovativi (che si attesta rispettivamente al 54% e 30%), ed infine, della difficoltà ad individuare partner con cui cooperare (41% e 24%).

I principali ostacoli all'innovazione:

graduatoria delle voci per % di imprese che gli attribuiscono importanza medio alta

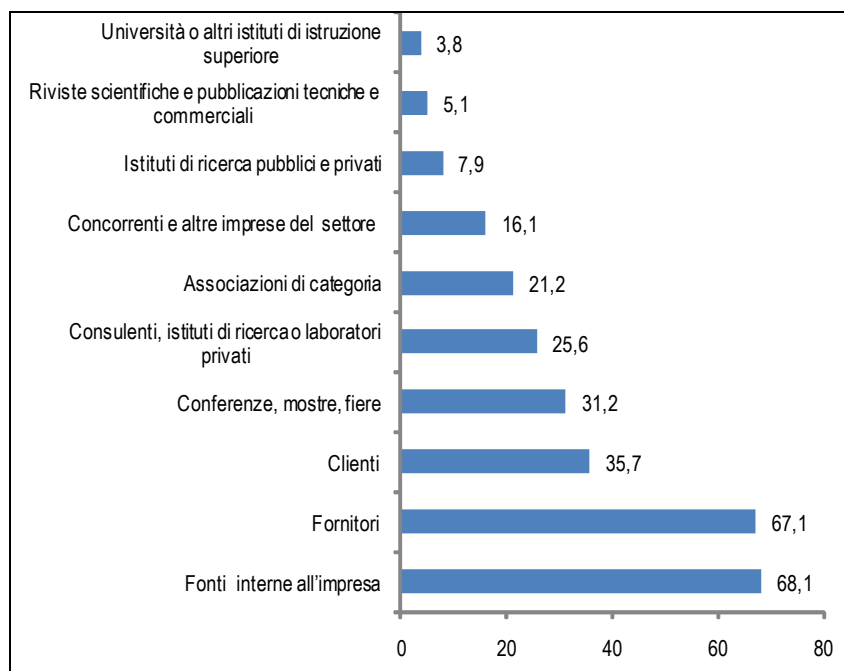
	IMPRESE INNOVATRICI	IMPRESE NON INNOVATRICI
Costi di innovazione troppo elevati	71,0	70,6
Mancanza di personale qualificato	50,1	45,2
Mancanza di fonti di finanziamento	48,2	51,2
Mancanza di risorse finanziarie interne all'impresa o al gruppo	45,4	62,5
Mercati dominati da imprese consolidate	39,9	52,9
Mancanza di informazioni sulle tecnologie	35,0	41,0
Domanda insufficiente dei prodotti o servizi innovativi	30,9	54,5
Difficoltà di individuare partner con cui cooperare	24,2	40,8
Mancanza di informazioni sul mercato	1,1	6,7

Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati CIS/ISTAT

A completamento di questa fotografia, è utile osservare l'importanza attribuita dalle stesse imprese alle diverse fonti informative nello sviluppo o adozione di innovazione. Come è possibile osservare dal grafico, i canali privilegiati sono quello interno e quello dell'impresa fornitrice. Nell'ambito delle fonti esterne è considerato molto importante anche il rapporto con il cliente e l'acquisizione di informazione in occasione di fiere e conferenze. Sembrerebbero invece non assumere un significato strategico le consulenze, le associazioni e lo scambio di informazioni tra imprese concorrenti. Continua invece ad essere particolarmente marginale il contributo di università, istituti di ricerca e riviste scientifiche che rappresentano una modalità informativa importante solo per una modesta percentuale delle imprese innovatrici.

Le fonti di informazione per fare innovazione:

graduatoria delle fonti per % di imprese che gli attribuiscono importanza medio alta



Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati CIS/ISTAT

4. UN FOCUS SULLE REGIONI OGGETTO DELL'INTERVENTO FORMATIVO: LE IMPRESE DEI DISTRETTI CALZATURIERI DI MARCHE, EMILIA ROMAGNA E VENETO

4.1. Una breve fotografia dei principali distretti: Riviera del Brenta, Fermo, San Mauro Pascoli

Da oltre un decennio il sistema del distretto moda sta mutando pelle. I forti cambiamenti del mercato hanno imposto infatti un ripensamento di un modello di agglomerazione territoriale dove gli elementi portanti erano la prossimità geografica, la specializzazione industriale e un network di micro e piccole imprese che operano in un rapporto di cooperazione e concorrenza. L'esigenza di far fronte ad una concorrenza crescente dei paesi di nuova industrializzazione attraverso un riposizionamento competitivo verso produzioni di segmento medio alto, sta invece imponendo alle imprese del distretto non solo di superare il principio della prossimità geografica per cogliere le opportunità di produzione e di consumo oltre i confini nazionali, ma anche di superare un approccio tradizionale di manifatturiero centrato sulla produzione per accedere ad un modello ibrido in cui assume rilievo la capacità di sviluppare un mix strategico fatto di investimenti su tecnologie di processo e prodotto capaci di elevare la qualità materiale della produzione ed investimenti su creatività, marketing e distribuzione che consentano di cogliere quella domanda culturale che proviene da un consumatore più esigente. Su questi presupposti, il territorio diventa un vantaggio competitivo nella misura in cui riesce a fornire condizioni favorevoli per sviluppare questo nuovo modello di impresa.

Nell'ambito del settore calzaturiero, tre realtà industriali che senza dubbio rappresentano esempi di particolare interesse rispetto al loro impegno nella direzione di un rinnovamento strategico

organizzativo capace di meglio interpretare i cambiamenti del mercato sono quella marchigiana, veneta ed emiliano. Si tratta di tre regioni che insieme alla Toscana costituiscono 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'intero del perimetro geografico di queste tre regioni, le aree di concentrazione industriale dove possono essere identificate le esperienze di maggior interesse sono: il distretto fermano-maceratese nelle Marche, il distretto della Riviera del Brenta in Veneto e il distretto di San Mauro Pascoli in Emilia Romagna.

Per quanto riguarda il **distretto di Fermo** si tratta di una realtà industriale che si articola su trentasei Comuni situati nella parte nord della Provincia di Ascoli Piceno, con un'estensione di circa 684 kmq e una popolazione di 169.696 residenti.

Secondo gli storici le prime testimonianze di una tradizione calzaturiera del territorio risalgono al 1300. A questo riguardo va ricordato che nel Decamerone di Boccaccio, si fa esplicito riferimento alla produzione di calzature a Sant'Elpidio a Mare. Ma la nascita autentica del distretto calzaturiero fermano va fatta risalire intorno ai primi tre decenni dell'Ottocento. La produzione sviluppata era quella delle chiochiere (pianelle di stoffa o pelle, prive di tacco, con suola leggera di pelle cavallina).. Nei primi anni del Novecento vi fu una riconversione produttiva che portò all'avvio della produzione di scarpe di tipo economico. La vera svolta del distretto calzaturiero si è concretizzata alla fine degli anni '60 con l'inizio della produzione industriale. I fattori all'origine della svolta vanno individuati da un lato nella tradizione artigianale preesistente che ha consentito di trasferire un patrimonio di conoscenze tecniche, professionali e produttive nella nascente 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. Già in quegli anni l'industria del fermano-maceratese inizia il suo sviluppo internazionale con esportazioni principalmente negli Stati Uniti e in Germania.

Attualmente, la produzione si concentra sulle calzature in pelle con una solida esperienza su tutta la filiera su cui si compone la realizzazione del prodotto finito. Rientrano in queste tipologie le operazioni a basso livello di investimento come l'orlatura delle tomaie, quelle di valore strumentale come la produzione di macchine e attrezzature, quelle ad alto contenuto tecnologico come la fabbricazione di tacchi, fondi o soles, quelle di rilievo funzionale e stilistico come la creazione di accessori.

Da diversi anni il distretto è impegnato in un processo di riorganizzazione mirato a presidiare il mercato internazionale delle calzature di alta qualità e contenuto moda. Attualmente, i marchi più significativi del distretto sono: Falc, Alberto Guardiani, Melania, Calzaturificio Manas, Tod's, Cesare Paciotti, Felù, Santoni, Janet&Janet, Fornari, Zeis Excelsa, Zengarini, Sosolla Les Tropeziennese. In questa fase di riorientamento strategico i mercati su cui sono stati registrati risultati di particolare interesse sono quelli europei, gli Usa, e soprattutto la Russia, un mercato quest'ultimo che ha fatto la fortuna di molte imprese e che anche nelle fasi di maggiori criticità ha rappresentato un riferimento stabile e profittevole.

Nonostante i positivi segnali di un apparato industriale attento al cambiamento, diversi studi sul distretto non mancano di evidenziare un sistema che viaggia a due velocità in cui è ancora rilevante la presenza di imprese ancorate ad un modello produttivo tradizionale che rischia di

metterle fuori dal mercato.

Su questo fronte, le indagini sul distretto hanno individuato alcune priorità che possono essere sintetizzate in cinque aree di intervento:

A. Internazionalizzazione, sviluppando una presenza più diretta delle imprese non solo riguardo alla funzione tecnico-produttiva, ma anche e soprattutto per quanto concerne l'area commerciale.

B. Aggregazione, introducendo forme organizzative che consentano alle piccole imprese di realizzare quella sinergia operativa necessaria per accedere ad un mercato che impone rilevanti investimenti in tecnologie, design, comunicazione, marketing e sviluppo internazionale.

C. Innovazione, rafforzando presso le imprese una cultura del continuo rinnovamento finalizzato a migliorare il livello di efficienza operativa, gli standard di qualità del prodotto, i tempi di risposta al mercato e la capacità di interpretare i cambiamenti del consumatore.

D. Formazione, intervenendo per superare la carenza di competenze specialistiche nell'ambito delle attività tradizionali manifatturiere ed in modo particolare nell'ambito delle nuove attività immateriale (dal design al marketing) che come noto sono diventate imprescindibile per realizzare il successo competitivo di un'impresa calzaturiera.

Per quanto riguarda invece il Veneto, il principale distretto calzaturiero è quello della **Riviera Del Brenta**. Questo distretto si estende su un'area compresa tra le Province di Venezia e Padova. Attualmente, secondo le stime del Club dei Distretti in quel territorio operano circa 1000 imprese per un totale di 14.000 occupati ed un fatturato di 1.700 milioni di euro di cui l'89% realizzato all'estero.

Anche per questo distretto la tradizione calzaturiera è antica. Alcuni documenti la fanno infatti risalire al XIII secolo, con la confraternita dei Calegheri veneziani. Il reale inizio però si ha solo a fine Ottocento quando Giovanni Luigi Voltan, sulla scorta delle esperienze acquisite nelle più importanti industrie calzaturiere degli Usa, diede vita a Stra alla prima azienda completamente meccanizzata del settore calzaturiero italiano. Successivamente, nel secondo dopoguerra, si assistette ad una grande espansione e, già a partire dagli anni sessanta, il Distretto ha poi cercato un posizionamento nel mercato con un prodotto di qualità medio-alta. Su questa scia, durante gli anni '80 la maggior parte delle aziende abbandona la gamma media e medio-bassa per elevare qualità e prezzo, e per collocarsi sulla fascia di mercato in cui il fattore moda inizierà ad assumere un ruolo decisivo. Sempre in questi anni il distretto sviluppa una forte propensione alla commercializzazione internazionale, in particolare verso i mercati tedesco, francese e statunitense.

Secondo alcuni studiosi del distretto, questo posizionamento di successo su produzione di alta qualità e contenuto moda avviato sin dai primi anni '80 è stato possibile grazie alla nodale combinazione di tre fattori: la presenza di numerosi laboratori modellisti, cioè di artigiani disegnatori che offrivano la loro produzione creativa sia ad aziende del distretto che ad altre localizzate esternamente; la presenza di aziende commerciali, che ha rappresentato una importante opportunità di distribuzione interna ed estera anche per quelle realtà industriali di piccole dimensioni che non si potevano dotare di una rete propria; il collegamento produttivo con il distretto conciario di Arzignano, che come noto detiene la leadership internazionale sulla produzione di pelli di altissima qualità.

Oggi la produzione si incentra per il 95% su calzature femminili di lusso e per il restante 5% su calzature per uomo di tipo fine, quasi esclusivamente coideate, prodotte e commercializzate con

marchi dei grandi stilisti e case di moda mondiali. Numerose infatti le licenze di produzione e commercializzazione di prodotti di grandi firme e il coinvolgimento nel capitale di società detentrici di marchi di moda, nonché la produzione per conto di griffes con contratti pluriennali anche nel campo della modellieria e dell'engineering dei prodotti e la produzione contoterzista attiva e propositiva.

Tra i principali marchi prodotti sul territorio meritano essere citati: Elisano, Renato Angi, Ballin, Anna Sui, Alessandro dell'Acqua, Antonio Barbato, Dove Nuotano gli Squali, Louis Vuitton, Bottega Veneta, Jimmy Choo, Henderson, Gino Baracco, Etro, Grifoni, Neri Venezia, Miss Neri, Stradivari, Nipmar, Weekend by Nipmar, Twice, Bamar, Eric Van Hof, Franklin Elman, Gattinoni, Ric Owens, Revillon, A. De Benedetti, R.Tisci, Christian Lacroix, Emilio Pucci, Givenchy, Kenzo, Marc by Marc. Jacobs, Donna Karan Collection, Loewe, Celine, Stephen Venezia - Dries Van Noten - Michel Perry - Karine Arabian – Margiela.

In questo territorio, le poche imprese di media-grande dimensioni, concentrano la loro forza competitiva principalmente sul design e sulla qualità del prodotto. La produzione è di elevatissima qualità sia per i materiali utilizzati che per le rifiniture, e quasi sempre le serie prodotte sono molto piccole. Negli ultimi anni queste aziende hanno effettuato consistenti investimenti nelle politiche di commercializzazione internazionale che le hanno portate ad esportare la quasi totalità dei prodotti.

Rilevante sul territorio è anche la presenza di piccole imprese di successo sia con marchio proprio che terziste che hanno raggiunto una solida leadership internazionale.

Benché la scelta di puntare su prodotti a maggiore valore aggiunto abbia caratterizzato la strategia produttiva di larghissima parte delle aziende del distretto, non manca anche in questo territorio come per quello fermano una situazione in cui è rilevante la presenza di imprese di piccole e micro dimensioni posizionate su un modello di terzismo tradizionale che accusano forti difficoltà competitive. Si tratta principalmente di imprese artigiane che operano con una committenza locale, in una posizione strettamente esecutiva, a cui vengono commissionate le produzioni di piccola serie, oppure la copertura della domanda addizionale. Caratteristiche che rendono questo segmento di imprese particolarmente vulnerabili alle variazioni della domanda e all'inasprimento della concorrenza internazionale.

Infine, nella regione Emilia Romagna la produzione calzaturiera si concentra principalmente nel **distretto di San Mauro Pascoli** sito nella provincia di Forlì-Cesena. In quest'area la vocazione calzaturiera risale alla metà dell'Ottocento, quando nel piccolo borgo cittadino esistevano già ben diciannove ciabattini che svolgevano riparazioni e confezionavano scarpe.

Ma la vera svolta per il Distretto si ha con il 'miracolo economico' degli anni sessanta, quando cominciano a svilupparsi imprese di dimensione industriale, dotate di avanzate tecnologie produttive. Da allora, nel corso degli anni Il calzaturiero di S. Mauro Pascoli ha seguito una traiettoria di sviluppo tipica dei distretti italiani, con la tradizione artigianale che ha dato vita alle prime imprese, sviluppatesi poi insieme alla crescita dell'indotto ed una fitta rete di aziende conto-terziste, specializzate per fasi produttive e fondate mediante processi di spin-off di ex dipendenti delle aziende maggiori. Successivamente sono intervenuti processi di riorganizzazione gerarchica dei rapporti distrettuali, attraverso fusioni, acquisizioni e l'intensificarsi dei rapporti fra imprese leader e subfornitori.

Oggi, secondo le ultime stime, il distretto può contare su un apparato produttivo di oltre 100 imprese e circa 3000 addetti, principalmente specializzate su calzature femminili ad alto contenuto

moda. Sono prodotti caratterizzati dall'impiego di materie prime pregiate, valorizzate da lavorazioni artigianali su misura, effettuate a mano. Nel piccolo Comune di San Mauro in Pascoli infatti, sono insediate cinque fra le prime quindici imprese mondiali nel settore della scarpa da donna di classe: le imprese di Sergio Rossi, Pollini, Baldinini, Casadei e Vicini

Anche in questo distretto, un tratto caratteristico è la presenza di medio grandi imprese orientate al mercato finale con marchi propri che convivono con una radicata costellazione di micro e piccole imprese che operano in sub-fornitura di componenti e semilavorati.

Con questa configurazione il distretto di San Mauro Pascoli non manca di evidenziare dei fattori di debolezza su cui diventa rilevante un intervento di politica industriale che consenta all'intero sistema di mantenere il proprio posizionamento competitivo. In definitiva, secondo alcuni studiosi, questo distretto, così come l'intera filiera moda, deve consolidare in forma sempre più strutturale una capacità di accorciare i tempi di una catena del valore che va dalla creazione e sviluppo del design, per poi passare al processo industriale e terminare sul mercato al consumo attraverso una fitta rete commerciale

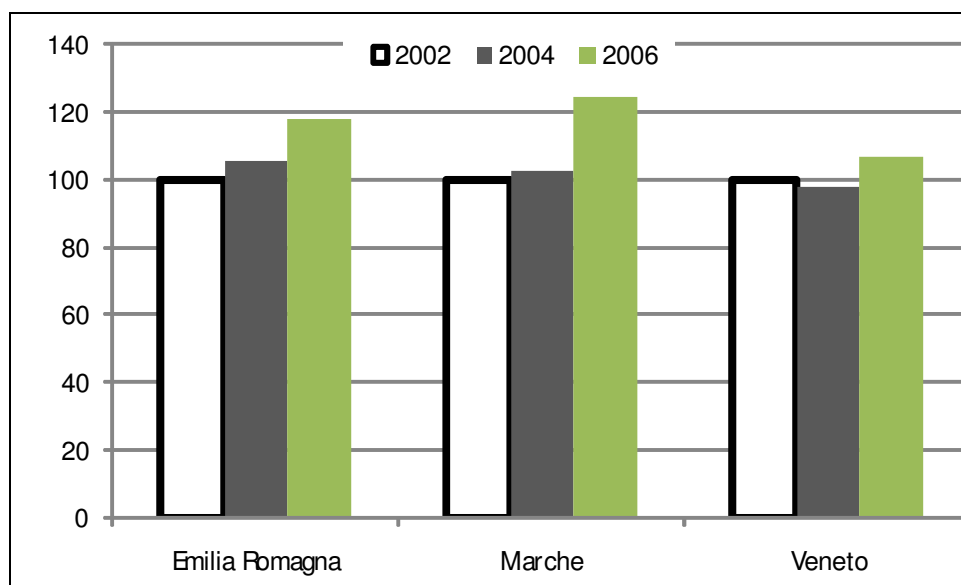
A questo proposito, alcune analisi rilevano come principale fattore di criticità una generale perdita di attrattiva del settore da parte delle nuove generazioni che associata alla scarsa attenzione delle imprese alla formazione sta compromettendo non solo la possibilità di mantenere i livelli di competenze acquisiti sul territorio ma anche la possibilità di accedere alle nuove competenze chiave per la gestione delle funzioni immateriali che come più volte ripetuto anche in questo capitolo hanno assunto un'importanza rilevante almeno pari a quella manifatturiera.

4.2 Le performance economico finanziarie del sistema industriale calzaturiero nelle tre regioni attraverso i dati di bilancio

Attraverso la banca dati AIDA, è stato selezionato un campione di 512 società di capitale rappresentativo del sistema calzaturiero delle regioni Marche, Emilia e Veneto. Su questo campione di imprese è stato elaborato un esercizio di aggregazione dei dati di bilanci e selezione dei principali indicatori economico finanziari i cui risultati consento di rappresentare in modo comparato le performance settoriali nelle tre regioni. Il periodo di riferimento è il quinquennio che va dal 2002 al 2006. Il numero di imprese che hanno già depositato il bilancio 2007 è al momento della elaborazione troppo limitato per includere anche l'ultimo anno nell'analisi. Tecnicamente il campione è di tipo chiuso, è composto cioè soltanto da imprese che sono state costantemente presenti con bilanci regolari nel quinquennio ed esclude le imprese che in questo periodo hanno cessato l'attività.

Il primo indicatore che è stato elaborato è quello sull'andamento dei ricavi che ovviamente descrive la dinamica di sviluppo del settore nei tre territori. Si tratta di un dato di particolare interesse in quanto consente di approssimare la capacità di tenuta sul mercato delle imprese calzaturiere delle tre regioni in una fase che come noto è stata segnata da un significativo arretramento dell'intera economia moda. Su questi presupposti di contesto generale, l'andamento di sostanziale tenuta del fatturato nelle fasi più critiche e di visibile crescita nell'ultimo biennio, quando si prefigurava una nuova fase di sviluppo, restituisce una conferma della capacità dei tre territori ed in modo particolare dei suoi distretti ad affrontare i mutamenti del mercato con scelte strategiche di riposizionamento su segmenti di prodotto a maggior valore aggiunto che hanno attenuato l'impatto di una concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro.

Performance di sviluppo: dinamica tendenziale dei ricavi



Fonte: elaborazioni su un campione di bilanci AIDA

Questa sostanziale capacità di tenuta descritta dalla dinamica del fatturato, assume contorni diversi tra le regioni quando si analizza la capacità di reddito. In base alle informazioni tratte dai bilanci delle società, si scopre infatti che l'industria che ha espresso le migliori performance di redditività è quella marchigiana, dove: la redditività operativa si attesta vicino all'8% senza subire significative variazioni nel corso del quinquennio, e l'utile corrente prima delle tasse e della gestione straordinaria oscilla tra il 4 e il 5% del fatturato. Come evidente dalla tabella, si attesta a circa due punti di distanza la posizione del Veneto per entrambi gli indicatori di redditività mentre segna una difficoltà di tenuta dei margini economici l'Emilia Romagna con un rosso sull'utile corrente per l'intero quinquennio.

Risultati di redditività

		Emilia Romagna	Marche	Veneto
Reddito operativo su fatturato	2002	4,4%	7,9%	4,6%
	2004	6,1%	7,5%	4,9%
	2006	2,1%	7,8%	4,6%
Utile corrente su fatturato	2002	-2,1%	4,9%	2,4%
	2004	-1,5%	4,0%	2,6%
	2006	-4,2%	5,3%	2,4%

Fonte: elaborazioni su un campione di bilanci AIDA

L'analisi dei principali costi operativi ci restituisce alcune informazioni sen'altro utile a decifrare i differenziali di redditività descritti con la tabella precedente. Le migliori performance delle Marche sembrerebbero potersi attribuire in grande misura ad un modello organizzativo che ha consentito di abbattere i costi per acquisizioni esterne (di materie prime, semilavorati e merci) per

concentrare invece un forte impegno economico dal lato delle attività riconducibile a tutta l'area degli investimenti immateriali (tra cui quelli commerciali rappresentano la voce principale). Almeno rispetto all'analisi del livello e andamento dei costi operativi, la situazione delle marche non sembra ripetersi allo stesso modo nelle altre due regioni. Emblematico è il caso dell'Emilia Romagna dove a fronte di una forte crescita dell'incidenza degli acquisti esterni per materie prime, semilavorati e prodotti finiti si registra una sostanziale invarianza delle spese commerciali e del costo del personale. Per quanto riguarda il Veneto, l'analisi dei costi, introduce invece ad una scelta operativa maggiormente sbilanciata su un modello di esternalizzazione e frazionamento produttivo che non sembrerebbe garantire i livelli di performance delle Marche. A segnalare questa differenza contribuisce in modo particolare l'incidenza dei costi per acquisti esterni che in questa regione si attesta intorno al 56% nel 2006 rispetto ad un livello del 46% nelle Marche e 50% in Emilia. Un livello di costo che inoltre non sembra trovare adeguata compensazione nella minor incidenza del personale e degli ammortamenti.

I principali costi della gestione operativa in % del valore della produzione

		Emilia Romagna	Marche	Veneto
Materie prime, sussidiarie e merci	2002	47,7%	48,3%	58,2%
	2004	46,5%	45,5%	54,9%
	2006	50,5%	46,2%	56,0%
Spese commerciali, consulenze, lavorazioni esterne, utenze, affitti, leasing e altri servizi	2002	25,2%	25,9%	24,8%
	2004	28,7%	28,3%	26,3%
	2006	25,4%	30,0%	26,4%
Personale	2002	19,1%	13,2%	9,8%
	2004	19,7%	13,8%	11,4%
	2006	18,1%	12,2%	10,8%
Ammortamenti e svalutazioni	2002	7,1%	4,6%	2,3%
	2004	5,9%	4,6%	2,5%
	2006	5,6%	3,2%	2,1%
Altri costi operativi*	2002	1,2%	1,3%	0,8%
	2004	1,8%	1,7%	0,8%
	2006	1,3%	1,4%	0,8%

* Accantonamenti e oneri diversi di gestione

Fonte: elaborazioni su un campione di bilanci AIDA

Passando alla struttura finanziaria, l'analisi comparata tra regioni fa emergere in modo evidente un forte cambiamento della composizione delle fonti di finanziamento dell'attivo in Emilia Romagna nella direzione di un maggior peso dell'indebitamento. E' molto probabile che l'utile corrente negativo fatto registrare nel quinquenni sia la causa di un'erosione del patrimonio netto che è stato compensato principalmente da indebitamento ed in modo particolare dalla componente onerosa, direzione che naturalmente non è neutra rispetto al conto economico dove si registra un incremento degli oneri finanziari. Il patrimonio netto è infatti passato dal 50% dell'attivo del 2002 a circa il 21% nel 2006 mentre il peso dell'indebitamento è quasi raddoppiato potendosi ad una quota del 65% e la componente di debiti finanziari è salita al 37% del valore dell'attivo contro un livello che si fermava al 13% nel 2002.

Una struttura finanziaria molto sbilanciata sull'indebitamento è anche quella delle imprese venete. Si tratta però di una realtà che diversamente dall'Emilia si è mantenuta invariata nel corso degli anni. Più equilibrata è invece la composizione delle leve finanziaria nelle Marche. In questo territorio le imprese calzaturiere esprimono un livello di capitalizzazione stabilmente intorno al 40% con una quota di finanziamento delle attività attraverso l'indebitamento finanziario limitata al 20%.

Struttura finanziaria:

lo schema della combinazione di fonti attraverso le quali viene finanziata l'attività

	Emilia Romagna			Marche			Veneto		
	2002	2004	2006	2002	2004	2006	2002	2004	2006
TOTALE ATTIVITA'	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Patrimonio netto	49,9	22,8	20,6	39,8	41,4	40,9	24,0	26,8	24,7
Fondi Accantonati	4,9	7,2	5,7	5,3	6,1	5,4	5,2	5,5	5,5
Debiti	33,8	58,6	65,5	42,0	38,5	45,9	57,2	53,9	62,3
Debiti commerciali	20,0	20,8	28,5	23,1	22,0	26,6	28,9	25,9	31,0
Debiti finanziari	13,8	37,8	37,0	18,8	16,5	19,3	28,3	28,1	31,2
Altre fonti	11,4	11,4	8,1	13,0	13,9	7,8	13,6	13,8	7,5

Fonte: elaborazioni su un campione di bilanci AIDA

5. IL MERCATO CALZATURIERO IN ITALIA E ALL'ESTERO: STRATEGIE PER COMPETERE

5.1. Trend di consumo

L'Italia e i Paesi Europei Il mercato europeo della calzature è il secondo mercato mondiale dopo quello americano, con un valore complessivo che nel 2005 è stato stimato intorno ai 40 miliardi di Euro (pari a 2,8 miliardi di paia).

Il confronto con il mercato USA - la cui dimensione è di circa un terzo superiore a quella europea - lo vede in seconda posizione anche quanto a tassi di incremento, avendo registrato nel lungo periodo degli ultimi 10 anni una crescita comunque inferiore a quella registrata oltreoceano, nonostante i nuovi Paesi aderenti all'Unione abbiano goduto di un aumento dei consumi di calzature molto più elevata sia del resto d'Europa sia degli Stati Uniti (+45% in dieci anni).

Malgrado i cambiamenti introdotti dall'introduzione della moneta unica abbiano contribuito a omogeneizzare le politiche distributive all'interno dell'area UE con visibili effetti anche sui comportamenti di consumo, il mercato delle calzature resta in ogni caso caratterizzato da forti differenze nei diversi Paesi, legate a diversi gusti, culture e tradizioni.

I consumatori italiani e gli spagnoli, ad esempio, sono i più esigenti ed attenti alla qualità, al contenuto moda, e all'identità del marchio delle calzature, per i quali sono disposti a pagare un premio di prezzo, mentre i consumatori tedeschi mostrano di privilegiare il rapporto qualità/prezzo.

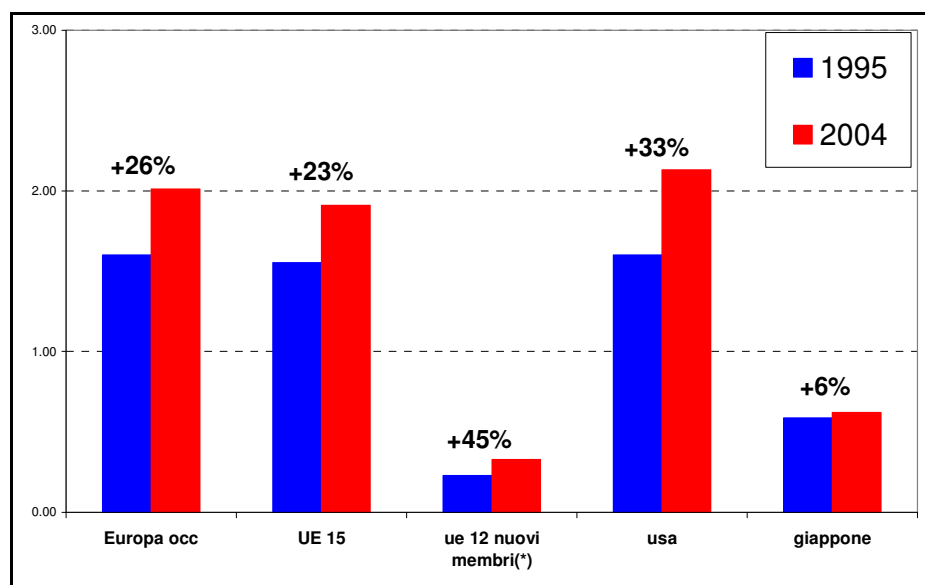
I paesi con il più basso consumo pro-capite, e quindi caratterizzati dai maggiori potenziali di crescita, sono i nuovi Paesi membri dell'Unione Europea: Rep. Slovacca e Rep. Ceca, Ungheria e Polonia.

A presentare tassi di crescita interessanti è invece l'Est Europa, includendo in questa definizione sia i nuovi membri dell'Unione sia la Russia e i Balcani.

Dopo il crollo dei regimi comunisti verificatisi nei primi anni '90, quasi tutti i paesi dell'Est, e in particolare i nuovi membri dell'Unione, si sono progressivamente stabilizzati sia dal punto di vista economico che politico, favorendo la crescita dei redditi e dei consumi. Questo, pur con forti differenze tra i paesi, ha innescato una rapida evoluzione dei modelli di consumo e dei sistemi distributivi, cosa che nei prossimi anni renderà l'area particolarmente vivace in relazione non solo all'evoluzione quantitativa, ma anche ai cambiamenti nella sua struttura, facendone un riferimento prioritario delle strategie dei più importanti marchi europei impegnati nella produzione e distribuzione di calzature, come confermano peraltro gli importanti investimenti già in atto delle maggiori catene distributive dell'Europa Occidentale, quasi tutte ormai presenti in modo massiccio nelle maggiori città di questi paesi.

L'evoluzione di medio e lungo termine dei consumi. 1995-2004.

Dati in miliardi di paia e Variazione percentuale cumulata.



(*) I dati non comprendono Lituania, Lettonia ed Estonia
Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati SATRA

Nonostante alcune discordanze tra le fonti statistiche riguardo ai livelli assoluti dei consumi in Europa, la Germania e l'Italia confermano la loro posizione di leader e si alternano al primo posto come mercato di vendita di calzature, a seconda delle definizioni e delle unità di misura utilizzate.

Se si prendono a riferimento i dati SATRA, la Germania è il più importante mercato europeo, con un valore complessivo dei consumi di circa 10 miliardi di Euro (prezzi al dettaglio) nel 2006, pari a circa 320 milioni di paia, nonostante la generale contrazione della spesa delle famiglie tedesche abbia provocato un rallentamento anche degli acquisti di calzature e le importazioni dalla Cina e dal Vietnam abbiano esercitato una significativa pressione sui prezzi dei prodotti di fascia più bassa.

Come già accennato, i tedeschi privilegiano confort e qualità per le loro scelte d'acquisto, sono meno interessati della media dei consumatori europei alla componente moda dei prodotti, e sono

più sensibili al prezzo, rispetto, ad esempio, agli italiani. Un recente studio svolto dal Gruppo Deichmann (uno tra i più importanti retailer tedeschi) conferma che confort e qualità sono i due principali fattori di scelta delle calzature per i consumatori tedeschi, ben più importanti della moda, e in questa attenzione trova spiegazione l'elevata quota di calzature di pelle che pesano per oltre il 60% del totale, a sfavore delle calzature con tomaia in materiale sintetico (gomma o plastica) che contano per meno del 4% del consumo totale.

I segmenti che registrano tassi di crescita più elevati elevati, sono: quello del lusso che ha registrato uno stabile incremento nell'ultimo quinquennio, senza pressioni sui prezzi; e quello delle calzature casual, che secondo alcune previsioni nel corso dei dieci anni tra il 2001 e il 2010 dovrebbe aumentare del 3,6% in media annua, raggiungendo nel 2010 un livello di circa il 30% superiore a quello del 2001.

Nel contesto globale di suddivisione produttiva, che ha visto la Cina guadagnare importanti posizioni nella graduatoria dei paesi esportatori verso un po' tutta l'Europa, l'Italia ha perso la posizione di leader che deteneva nel 2000 e si colloca oggi al secondo posto, prima del Vietnam e del Portogallo.

Rispetto però alle sole importazioni di scarpe in pelle, che rappresentano il 63% del totale e a cui va la preferenza dei consumatori tedeschi, l'Italia può vantare ancora la prima posizione, sebbene in forte ridimensionamento sul 2000 e con pochi punti di vantaggio sulla Cina (17% contro 14%), che anche in questo segmento di prodotto è cresciuta – in soli 6 anni – del 212%.

La medesima fonte (SATRA) considera l'Italia il secondo mercato europeo, con un consumo di oltre 310 milioni di paia e una spesa complessiva di oltre 6 miliardi di Euro¹. ANCI e SITA RICERCA hanno invece stimato il mercato 2006 pari a 5,7 miliardi di euro (prezzi al dettaglio), per oltre 150 milioni di paia.

Una parte di questi consumi sono però a carico dei turisti stranieri e delle comunità (categoria che include calzature da lavoro, enti, forze armate, etc), con un consumo totale di oltre 30 milioni di paia.

Va detto però che mentre negli anni 2000-2006 il valore della spesa delle famiglia italiane è cresciuto considerevolmente, non ha subito sensibili variazioni la quantità di calzature acquistate, composta per oltre la metà da calzature con tomaia in pelle, e per circa il 65 % da calzature femminili.

Ad acquistare sono per lo più i consumatori compresi nella fascia d'età 45-55 anni, mentre i consumi dei giovani 15-35 anni e quelli dei bambini ragazzi pesano per 1/3 ciascuno sul totale.

Oltre la metà (55%) dei consumi interni sono soddisfatti da importazioni. A causa del più basso valore unitario dei prodotti importati rispetto a quelli di produzione nazionale, la percentuale sale al 76% se consideriamo i dati in quantità (numero di paia) anziché in valore.

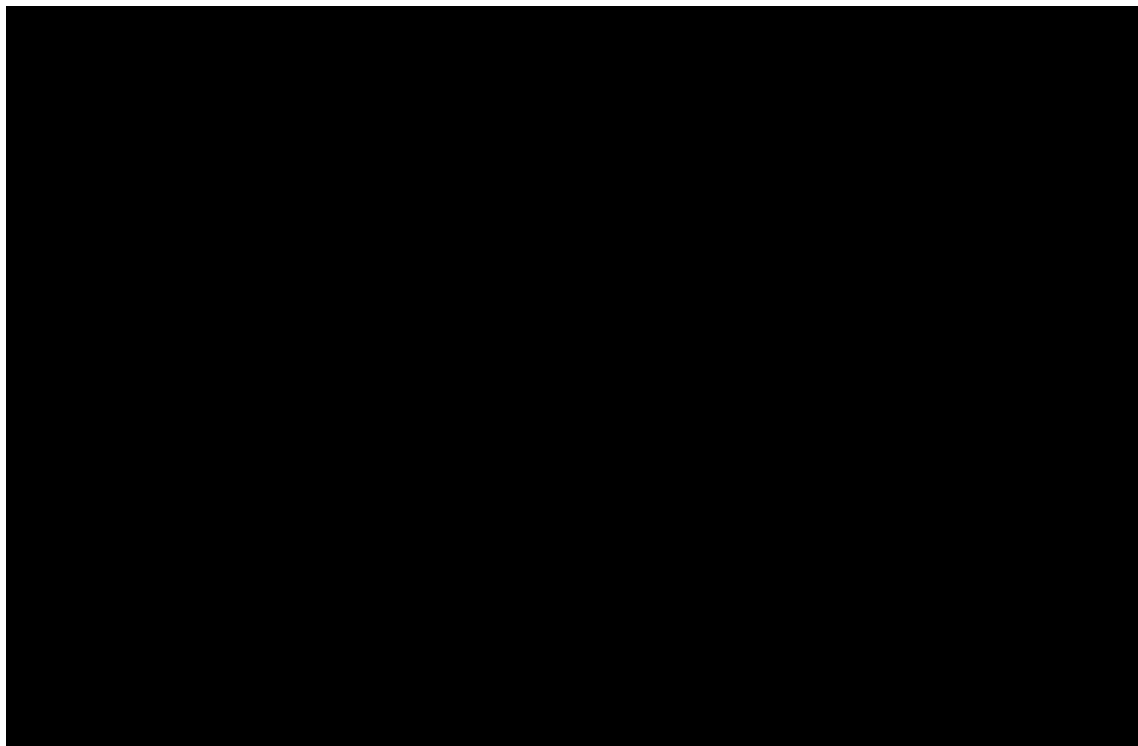
Per esemplificare lo straordinario aumento delle importazioni di calzature nel nostro paese, basti citare che nel periodo compreso tra il 1995 e il 2005, le importazioni sono aumentate del 137% in volume e del 208% in valore, con un aumento complessivo dei prezzi medi dei prodotti importati di circa il 30%. L'andamento dei prezzi non è però stato omogeneo, quelle in pelle sono aumentate

¹ Segnaliamo che secondo la fonte SITA RICERCA - ANCI, che depura i dati da possibili duplicazioni e basa la stima dei consumi su rilevazioni dirette, il livello assoluto dei consumi 2007 in Italia è pari a 199.448 paia, per un valore complessivo (prezzi franco fabbrica) di 3,7 miliardi di euro. Tale fonte non è però comparabile con altre che utilizzano il medesimo parametro per altri paesi.

del 16% e la categoria delle "altre" del 57%, mentre sia quelle in sintetico e gomma e le pantofole sono tutte diminuite di prezzo, anche in misura consistente, come ad esempio nel caso delle calzature con tomaio sintetico il cui prezzo è calato del 25% in 9 anni.

Quasi il 70% dei prodotti importati è di fascia economica o medio-economica, il 14% di fascia media e il 18% è di fascia fine o di lusso. Secondo le rilevazioni dell'ANCI, in un decennio si sono ridotte le importazioni della fascia media e fine e sono aumentate quelle della fascia medio-economica e del lusso.

Italia: le importazioni per fascia di prezzo (in valore) – 1996-2005



Fonte: ANCI

Dopo Germania e Italia, il mercato francese delle calzature è il terzo mercato europeo più importante per dimensione, con un valore complessivo dei consumi di circa 6 miliardi di Euro (prezzi al dettaglio) nel 2006, pari a circa 340 milioni di paia.

Tra i paesi occidentali, la Francia è il paese che ha registrato i tassi di crescita maggiori negli ultimi anni, confermando la tendenza a crescere più della media iniziata già nei primi anni novanta.

Sebbene gli acquisti di calzature formali si mantengano ancora alti (contano ancora oltre il 10% dei consumi), il mercato francese sta progressivamente adottando stili di consumo più informali anche nelle calzature, e il segmento delle calzature casual si rivela quindi il segmento in più rapida ascesa, per il quale si attende un'evoluzione nei dieci anni tra il 2001 e il 2010 pari al 3,6% in media annua (in termini di volumi).

La struttura dei consumi francesi è merceologicamente molto diversa da quella tedesca, con calzature con tomaia in materiale sintetico (gomma o plastica) che arrivano a rappresentare quasi 1/3 del consumo totale, una quota di calzature in pelle solo di poco superiore al 40%, e un'attenzione di gran lunga maggiore alla componente moda dei prodotti.

Il fabbisogno nazionale di calzature è soddisfatto da una quota consistente di importazioni che provengono prevalentemente dalla Cina (pari al 22% del totale importazioni) e dall'Italia (21%), dopo che – in 6 anni - la Cina ha scalzato il nostro Paese dalla prima posizione della graduatoria dei paesi fornitori.

Relativamente alle produzioni con tomaia in pelle, però, che nell'import sono pari al 62% del totale, l'Italia si mantiene saldamente al primo posto, con il 28% del totale e un tasso di crescita in valore di quasi il 50%.

I Paesi extra-europei Negli ultimi decenni le aree di consumo che hanno presentato maggiore attrattività per le imprese Europee sono quelle dell'East, Far East e Nordamerica. Per questa ragione, verranno qui presi in esame solo alcune realtà di mercato che rappresentano: la Russia, il mercato asiatico e la Cina, il Giappone e gli USA.

A causa della forte componente illegale e sommersa, il mercato Russo non si presta facilmente ad un'analisi della sua dimensione e delle sue caratteristiche. Ciononostante, si stima che nel 2005 il mercato delle calzature russo abbia registrato un valore che oscillava tra i 5 e i 7 miliardi di euro, pari a 200 milioni di paia consumate.

Essendo il Paese che ha fatto più resistenza ai processi di cambiamento in direzione consumistica, la Russia si rivela il mercato con il trend di crescita più elevato dell'area, e la forte esterofilia dei consumatori russi, unitamente alla convinzione che la produzione nazionale sia di gran lunga inferiore a quella degli altri paesi limitrofi, favorisce le importazioni dai Paesi europei tradizionalmente impegnati nella produzione di calzature.

Secondo le stime più accreditate, le importazioni sono pari infatti a circa i 4/5 dei consumi, e sono suddivise tra produzioni europee (1/5 del totale) e produzioni provenienti dall'Asia e dal NordAfrica (4/5 del totale). L'Italia occupa il primo posto dei Paesi fornitori in termini di valore, facendo della Russia il nostro 3° paese cliente dopo Usa e Svizzera. Una posizione destinata a rafforzarsi ulteriormente, grazie al crescente favore dei consumatori russi per i prodotti di lusso e al diffondersi di comportamenti di acquisto consumistici e ostentativi, soprattutto nelle grandi città.

Pur in presenza di una fascia di clienti che consuma calzature di lusso e privilegia il contenuto moda (anche solo per ostentazione, e non per cultura), la maggioranza dei consumatori russi è sensibile al fattore prezzo e sceglie calzature casual, che rappresentano infatti oltre la metà degli acquisti (contro il 5% di quelle formali).

Oltre al fattore prezzo, sono la qualità intrinseca della calzatura e la sua comodità a rappresentare le altre componenti più forti della decisione d'acquisto, come dimostra lo straordinario successo del marchio tedesco Salamander, apprezzato per la sua resistenza al freddo e per le sue qualità costruttive.

Il mercato asiatico è il mercato mondiale con i più alti tassi di crescita, soprattutto per quello che riguarda i consumi di calzature e accessori in pelle. Le ragioni sono molteplici, ma basti citare qui il ciclo macroeconomico che dalla fine degli anni '90 sta regalando all'area una vivacità prima sconosciuta, sostenendo i redditi della popolazione, il progressivo ampliamento della fascia media di consumatori, e l'adozione di gusti e comportamenti tipicamente occidentali. Non solo. È anche il mercato che "numericamente" presenta un'attitudine alla crescita decisamente più alta di altri paesi, per cultura demografica e condizioni economiche oggi più vantaggiose che in passato.

Così, con i suoi 26 miliardi di euro di consumi di calzature stimati nel 2006 (GIA) e circa 3 miliardi di paia consumate, il mercato asiatico è atteso crescere fino a 32 miliardi nel 2010, di cui oltre la metà impegnati dalle calzature casual.

Si tratta di un mercato dalle dimensioni e dal potenziale straordinari, che però - non va dimenticato - viene soddisfatto in maniera prioritaria dalla produzione locale, visto che in quest'area sono localizzati i maggiori produttori mondiali di calzature quali Cina, India, Vietnam, che hanno recentemente guadagnato anche parte delle quote di mercato di Indonesia, Corea del Sud e Taiwan, grazie a costi di produzione più vantaggiosi.

La Cina, in particolare, si presenta come il mercato a più elevata crescita a livello mondiale. È il maggiore mercato di sbocco per gli investimenti e le materie prime, e si presta a diventare anche il più grande mercato di consumo.

Senza farsi abbagliare anche dalla sola constatazione che la Cina rappresenta 1/5 della popolazione mondiale e che secondo le stime consuma quasi i 2/3 della produzione di calzature in plastica, la Cina evolverà molto rapidamente, come ha dimostrato negli ultimi anni, verso un livello e uno stile di vita che consentirà ad un numero sempre maggiore di famiglie di adottare modelli di consumo urbani, e quindi destinare parte delle proprie spese ai beni voluttuari. La migrazione cioè di una porzione sempre più consistente di popolazione verso le aree urbane, e il contestuale innalzamento dei redditi che è ragionevole attendere, farà sì che negli anni 2010-2015 i consumatori della cosiddetta classe media saranno in grado di spendere circa 900 miliardi di euro, una cifra superiore al consumo attuale totale delle famiglie italiane, mentre al 2025 saranno in grado di consumare oltre 1.400 miliardi di euro, superiore agli attuali consumi della Germania.

Questo trend sta già mostrando i primi segni anche nello specifico dei consumi di calzature. Se infatti, come già accennato, le calzature con tomaia in plastica sono quelle di gran lunga più consumate dalla popolazione cinese, è pur vero che le calzature con tomaia in pelle sono passate in 10 anni da una quota del 9% ad una del 35% su totale dei consumi della popolazione urbana. Infine, esistono già catene specializzate con una rete di punti vendita ormai consolidata, come ad es. Belle, specializzato nelle calzature femminili e presente sul territorio nazionale con oltre 3800 negozi.

La rapida crescita di questa classe media metterà in secondo piano quelle fasce di popolazione a cui le imprese internazionali indirizzano oggi la propria attenzione, vale a dire le elite e i benestanti, che rappresentano i principali consumatori di beni di lusso e di prezzo elevato. Ma anche se numericamente questa fascia di popolazione non avrà la medesima attrattività della classe media (nel 2025 si stima che sarà pari a 40 milioni di famiglie), continuerà comunque a rimanere un target importante di molte delle imprese italiane ed europee, stante la loro capacità di assorbire prodotti di prezzo "occidentale". La classe media, infatti, sarà molto attenta al prezzo dei prodotti acquistati, e si aspetterà che tale prezzo sia un prezzo cinese più che occidentale, mostrando quindi di preferire sì stile, immagine e qualità di impronta occidentale, ma a patto che sia prodotta a prezzo cinese, quindi - presumibilmente - in Cina.

Il segmento casual predomina anche sul mercato giapponese, che occupa il 43% del mercato quasi a pari merito con l'Athletic. Le calzature formali, invece, pesano per il 12% del totale e negli ultimi anni hanno avuto un ritmo di crescita inferiore alla media. I consumi interni sono quasi totalmente soddisfatti dalle importazioni, a carico della Cina (al primo posto con il 70% del totale importazioni in valore) e dell'Italia (al secondo posto con il 9%). Nel solo segmento delle calzature in pelle, però, Cina e Italia sono quasi pari merito con il 30% e il 27%, ma l'Italia, a differenza

della Cina, gioca prevalentemente nella fascia del lusso, dove mette in campo tre grandi nomi verso i quali i giapponesi mostrano un particolare apprezzamento, vale a dire Ferragamo, Prada e Gucci.

Rispetto al trend della quota di importazioni, però, mentre l'Italia mostra una certa stabilità, con una lieve diminuzione percentuale (-9% in sei anni), le produzioni cinesi hanno aumentato la loro presenza in Giappone del 5%, a scapito prevalentemente di Corea e USA.

Solamente nel segmento delle calzature in pelle l'Italia ha fatto registrare un miglioramento: in sei anni, mentre la quota cinese si è progressivamente ridotta, l'Italia è cresciuta di 2 punti percentuali, passando dal 25% registrato nel 2000 all'attuale 27%.

Il mercato americano è il più grande mercato mondiale di calzature. Con i suoi 34,5 miliardi di euro stimati nel 2005, corrisponde a circa 2 miliardi di paia consumate ogni anno, prevalentemente nel segmento Casual e Athletic (entrambi pari al 42% sul valore totale).

Da oltre cinquant'anni, gli Usa sono teatro di manifestazioni di consumo e format distributivi all'avanguardia, a cui, per dare corpo alle loro strategie evolutive, si sono ispirate gran parte delle industrie degli altri Paesi industrializzati. Nello specifico del Sistema Moda, il mercato americano è un riferimento prioritario nell'analisi del modello della Grande Distribuzione (di cui gli USA sono stati indiscussi pionieri), e delle potenzialità di consumo legate ai fenomeni culturali, agli stili di vita e alle occasioni d'uso.

Gli USA sono dunque un mercato di particolare interesse a cui le imprese europee guardano da sempre con grandissima attenzione, nonostante le difficoltà di approccio per le alte barriere all'entrata, riconducibili soprattutto alla difficoltà di reperire le informazioni necessarie sui suoi attori e i suoi equilibri interni, e al fatto che i format organizzativi americani sono solitamente più avanzati di quelli messi in campo in Europa.

Il fenomeno più importante che può essere citato per ribadire l'attrattività di questo mercato anche nel settore delle calzature è la crescita delle importazioni, che in 20 anni ha completamente ribaltato gli equilibri interni a tutto svantaggio della produzione interna.

Se nel 1970 oltre i $\frac{3}{4}$ dei consumi americani era soddisfatto dalla produzione nazionale, nel 1980 questa quota era già scesa sotto il 50% e nel 2000 si era ridotta al solo 5%.

Gli Usa infatti importano ben 15 miliardi di euro di calzature, prevalentemente da Cina (71% in valore sul totale), Italia e Brasile (6%). La Cina (che dal 1990 al 2005 ha decuplicato le sue forniture verso gli USA, passando da 1,5 miliardi di dollari a ben 12,6 miliardi di dollari), ha una posizione dominante anche come fornitore di calzature con tomaia in pelle (65%), seguito da Brasile e Italia, che su questo segmento di prodotto si scambiano le posizioni di secondo e terzo fornitore.

Quanto agli atteggiamenti di consumo, il mercato USA si caratterizza per alcune dinamiche di particolare vivacità, quali ad esempio:

- i consumatori metropolitani, prevalentemente giovani, molto attenti alla moda e dotati di un appeal culturale in grado di influenzare importanti porzioni di popolazione giovanile, come nel caso della cultura Hip-hop. Abbigliamento e calzature sportive sono una componente importante di questa cultura (Tommy Hilfiger, Nautica e Gianni Versace sono marchi molto popolari), e i fenomeni di ibridazione cui gli hip-hopper danno spesso vita diventano anche fonte di ispirazione per i designer di abbigliamento e calzature sportive.

- Le minoranze etniche, in particolare ispaniche e afro-americane e asiatiche. Questo mercato rappresenta negli USA circa 85 milioni di consumatori - cresciuti di oltre 16 milioni di unità tra il 1995 e il 2005, contro un crescita della popolazione bianca di circa 6 milioni di unità nello stesso periodo – con una capacità di spesa pro-capite in calzature superiore a quella media.
- I cosiddetti cacciatori di occasioni (*bargain hunters*), pronti a muoversi alla ricerca di negozi a buon prezzo, ad affrontare lunghe code quando i negozi offrono svendite, ad accontentarsi dei colori o dei modelli offerti a prezzi ribassati;
- I consumatori smalziti (*value shoppers*), una categoria in rapida crescita caratterizzata da elevati livelli di consumo pro-capite e da un'ottima capacità di valutazione dei prodotti nel loro rapporto qualità/prezzo. Questi consumatori scelgono non in base all'insegna del negozio o al marchio del prodotto, ma alla sua qualità, intrinseca o legata al fattore moda. Acquistano una quota elevata di prodotti nei discount, negli spacci o presso gli stocchisti.

5.2. Format distributivi

I mercati europei hanno conosciuto le moderne forme di distribuzione con un ritardo di almeno 10 anni rispetto agli USA, anche se Francia e UK sono stati i Paesi in cui tali modelli si sono diffusi con largo anticipo rispetto alla media europea.

Ancora oggi, comunque, rispetto ai mercati americano e asiatico, il mercato europeo si presenta in linea generale meno concentrato e con una maggiore presenza di negozi indipendenti.

La struttura dei canali distributivi delle calzature è molto complessa. Un numero elevato di soggetti diversi operano nelle fasi di produzione, intermediazione all'ingrosso e distribuzione al dettaglio, con ruoli che in molti casi si sovrappongono, e con una tendenza spiccata alla multicanalità. Lo stesso produttore, infatti, può distribuire i suoi prodotti sia direttamente presso propri negozi, attraverso negozi indipendenti, grandi magazzini, cataloghi per corrispondenza o *market place* in internet.

In questo paragrafo, coerentemente con quanto proposto con i mercati di consumo, anche per la struttura distributiva è stata scelta una presentazione quantitativa e qualitativa per i più importanti mercati, compatibilmente con la disponibilità dei dati statistici offerti dalle fonti più accreditate.

GERMANIA Nell'agosto 2005, si è realizzata in Germania la più importante operazione di acquisizione nel settore della calzature dell'ultimo decennio, con il coinvolgimento del secondo e del terzo gruppo mondiale delle calzature: l'americana Reebok è infatti passata nelle mani del gruppo tedesco Adidas.

Il nuovo gruppo realizza nel suo insieme circa 12 miliardi di dollari di ricavi, avvicinandosi così ai valori di Nike, il leader mondiale, che nel 2005 ha raggiunto un fatturato di circa 14 miliardi di dollari.

La struttura distributiva del mercato tedesco è però ancora caratterizzata dalla leadership dei negozi indipendenti che contano per il 62% delle vendite di calzature. La persistenza di una quota elevata di vendite attraverso il commercio indipendente è stata resa possibile dal diffuso utilizzo da parte dei dettaglianti di formule di associazione all'interno di centrali d'acquisto, a cui vengono

affidati dagli associati compiti di sourcing, selezione dei prodotti, logistica e spesso anche definizione delle strategie generali di marketing.

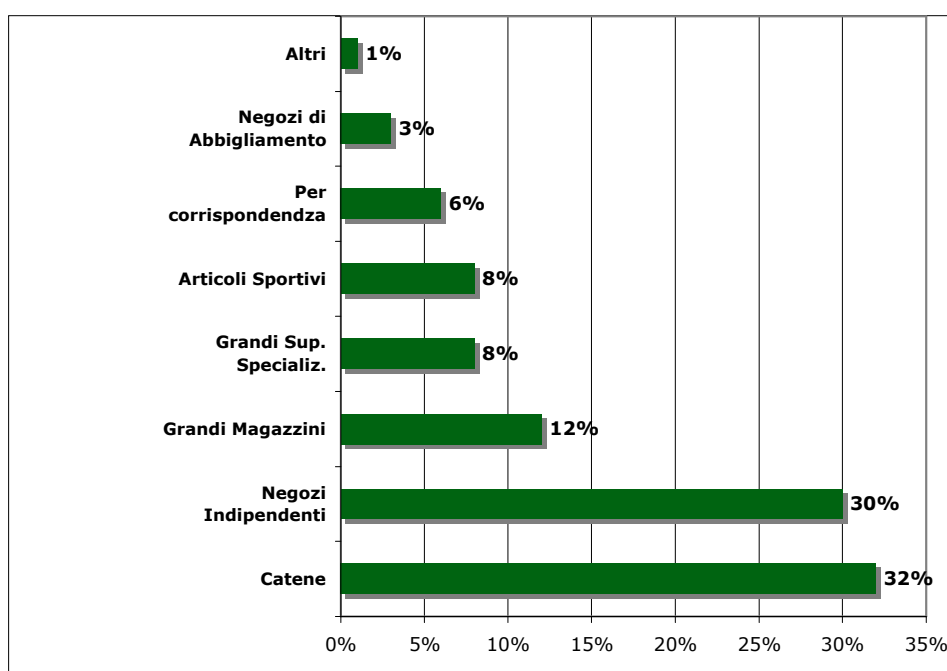
Il 25% di tutto il mercato transita così attraverso i due più importanti gruppi d'acquisto: Garant Schuh+Mode AG, una centrale di dimensione europea che opera anche negli articoli sportivi e negli accessori, con oltre 4.800 associati, di cui quasi 2.000 solo in Germania, e ANWR (Ariston/Nord-West-Ring), la più grande tra quelle specializzate nelle calzature con 1.600 associati tutti in Germania.

Oltre al dettaglio, però, la Germania conta anche le catene specializzate, che si sono rivelate peraltro la componente più dinamica della struttura distributiva a cavallo tra la fine degli anni novanta e l'inizio del nuovo secolo. La più importante è Deichman che opera con le insegne Deichman (quasi 1000 negozi) e Roland Schuhe (60 negozi).

A mostrare un buon trend di crescita sono anche il canale dei negozi e delle catene specializzate nell'abbigliamento sportivo, sotto la spinta del sempre più diffuso utilizzo di scarpe sportive anche nell'attività quotidiana. Anche per questa tipologia di prodotto il mercato tedesco ha adottato la formula dei gruppi di acquisto, tra cui basti citare Intersport (di dimensione europea e presente anche in Italia) con 1500 negozi serviti e Sport2000, con 1000 negozi serviti.

La distribuzione di calzature in Germania vede però anche la diffusione – e la crescita di quote di mercato - di grandi magazzini e ipermercati, che canalizzano prevalentemente prodotti standardizzati e di acquisto semplice. Poiché il limite caratteristico di questi ambienti è l'assenza di appeal moda, mentre i consumatori apprezzano in maniera quasi indifferenziata una presentazione dei prodotti attraente e stimolante, alcuni dei principali operatori del settore negli ultimi anni hanno messo in atto politiche di cambiamento del marketing e dei layout della aree promuovendo, nei limiti delle caratteristiche delle grandi superfici non specializzate, atmosfere e ambienti più coinvolgenti.

Germania: la struttura della distribuzione di calzature – 2003



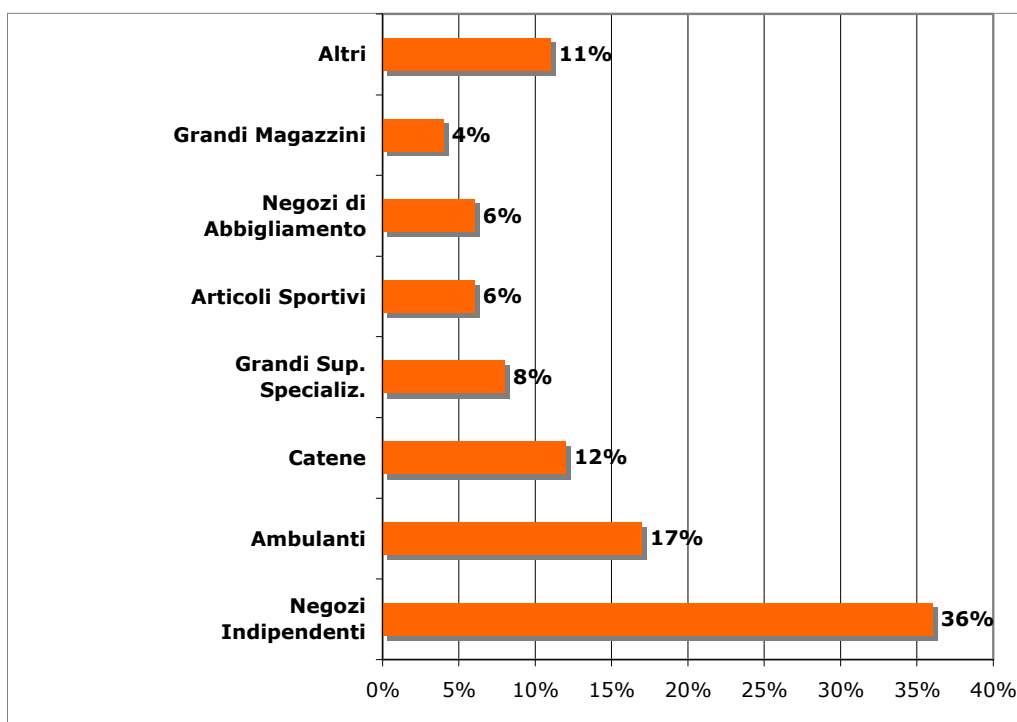
ITALIA Da sempre l'Italia costituisce il Paese europeo dove la quota maggioritaria di acquisti di abbigliamento è canalizzata dal dettaglio indipendente, attraverso cui transita circa 1/3 delle calzature vendute, pari a 55 milioni di paia, caratterizzate da un prezzo unitario maggiore rispetto alle calzature canalizzate dagli altri canali.

Un censimento effettuato nel 2005 dall'Osservatorio sul Commercio del Ministero dello Sviluppo Economico ha censito in Italia circa 18.800 negozi indipendenti con sede fissa specializzati in calzature e pelletteria e 8.500 negozi con sede fissa specializzati in calzature che sono succursali di altri negozi.

In complesso si può quindi dire che l'insieme di negozi indipendenti, catene e grandi superfici specializzate è composta in Italia da quasi 27.500 punti vendita, a cui vanno aggiunti anche i punti vendita ambulanti che superano le 5.000 unità e canalizzano il 17% degli acquisti, un numero decisamente più elevato della media degli altri paesi europei.

Nel confronto con gli altri Paesi europei, l'Italia mostra una sensibile differenza anche rispetto alla quota canalizzata dalle catene specializzate, che pesa per poco più del 10% sul totale, mentre l'insieme della grande distribuzione organizzata (ipermercati, grandi magazzini e grandi superfici specializzate) ha intermediato circa un quinto degli acquisti, pari a circa 30 milioni di paia.

Italia: la struttura della distribuzione di calzature – 2003



Fonte: ANCI-SITA RICERCA

FRANCIA In ambito Europeo, la Francia è stato il primo Paese a modernizzare la propria struttura distributiva nella direzione indicata dagli Stati Uniti. A partire dal 1963, infatti, con l'apertura del primo Carrefour a Sainte-Geneviève-des-Bois, si è sviluppato il concept dell'ipermercato, ovvero della grandissima superficie con un'organizzazione focalizzata sulla esasperata ricerca dell'efficienza (grandissimi volumi a margini unitari molto ridotti). E nello specifico del settore Moda, è sempre in Francia che si sono sviluppate, all'inizio degli anni novanta, le prime grandi

catene monomarca, che oggi, qui come sugli altri mercati europei, prevalgono sugli altri format distributivi.

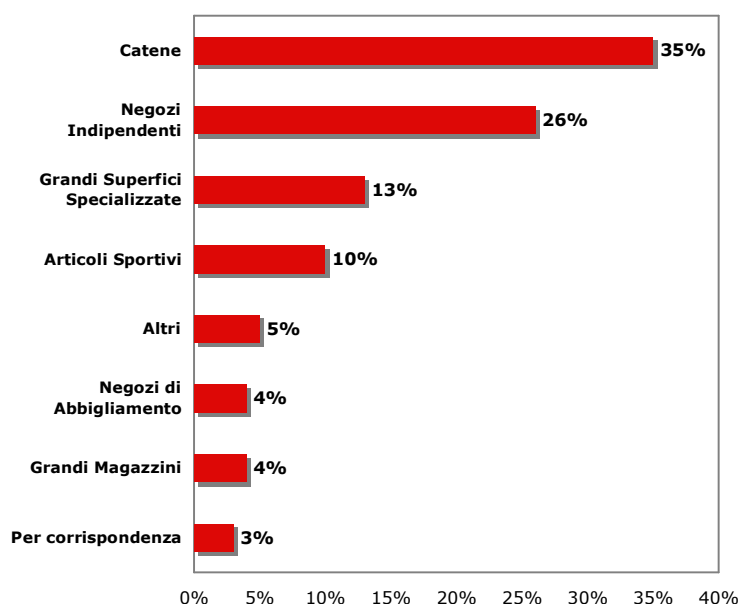
Anche nelle calzature la struttura distributiva francese è più sbilanciata che in altri paesi europei verso le grandi superfici, perché solo 1/4 delle vendite passa oggi attraverso il canale del dettaglio indipendente (il 26% del totale).

Si tratta di una tradizione distributiva che ovviamente ha avuto conseguenze importanti sia sugli atteggiamenti di consumo sia sul rapporto distributore/produttore. Da una parte, infatti, i consumatori francesi sono diventati particolarmente sensibili al prezzo (l'efficienza distributiva che caratterizza le catene specializzate e le grandi superfici offre ai consumatori il vantaggio di prezzi contenuti), dall'altra i distributori hanno acquisito un grande potere di contrattazione con i fornitori, verso i quali esercitano forti pressioni di contenimento dei prezzi di produzione.

Le quote più importanti del mercato sono occupate ovviamente dalla catene specializzate nelle calzature: il gruppo Vivarte (con le insegne La Halle aux Chaussures nel segmento discount e Chaussland e Besson nel segmento medio), con oltre la metà del fatturato complessivo proveniente dalla vendita di calzature e il resto dall'abbigliamento; e il gruppo Eram, secondo distributore francese di calzature, con 1,6 miliardi di Euro di fatturato, 13.000 dipendenti e oltre 1.700 punti vendita, e proprietario anche di quattro impianti di produzione in Francia. A completare la quota totale della distribuzione attraverso questo canale (pari al 35%) vanno citate però anche le catene specializzate nell'abbigliamento, come ad esempio C&A, Hennes&Mauritz, Zara, Alain Manoukian, che hanno progressivamente ampliato la propria offerta integrandovi una quota sempre più consistente di calzature.

Al terzo posto in ordine di importanza sono gli ipermercati (13%) con le grandi insegne Carrefour, E. Leclerc e Auchan (sempre più orientati ad espandere la quota di ricavi provenienti dal non-food, dove i margini unitari sono più elevati) che rispetto alla tradizionale offerta di prodotti di fascia bassa, hanno introdotto politiche di innalzamento della qualità e del prezzo, posizionandosi così nelle fasce di prezzo medio-basse e medie e differenziandosi dalle insegne discount (come ad esempio L'Hyper aux Chaussures and L'Hyper aux Vêtements) che hanno guadagnato quote di mercato negli anni recenti.

Francia: la struttura della distribuzione di calzature – 2003

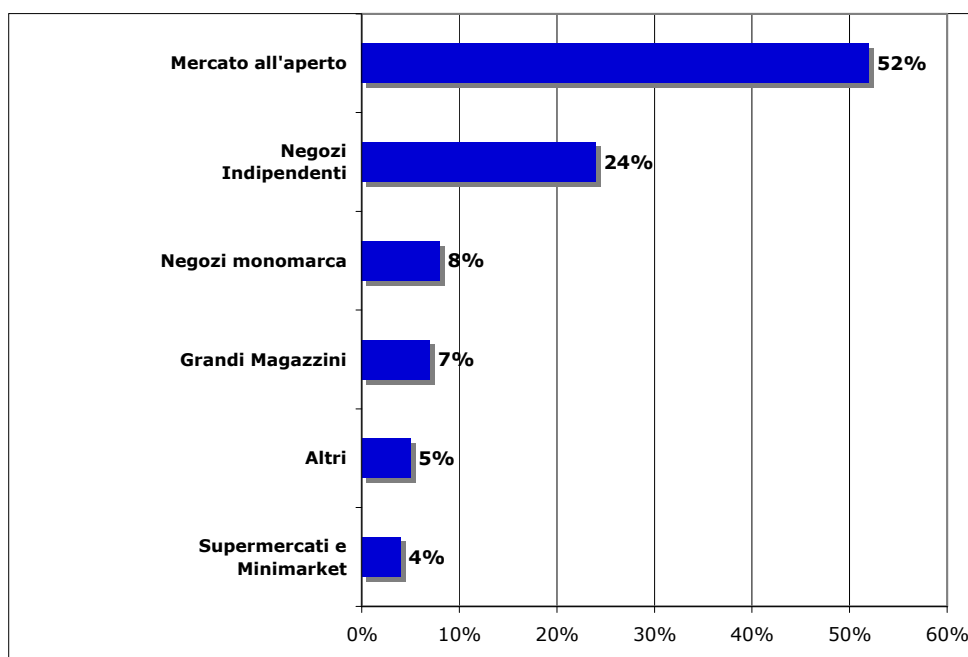


Fonte: Euromonitor

RUSSIA Non è facile effettuare un'analisi del mercato russo. Un primo elemento di difficoltà nella stima della dimensione e delle caratteristiche del mercato è la forte differenziazione tra i mercati metropolitani e quelli dei piccoli centri, e tra le diverse regioni. Un secondo elemento è costituito dal fatto che quasi la metà delle calzature consumate, infatti, proviene da importazioni illegali, e della restante metà circa 1/3 (pari a poco meno di 1/5 del mercato totale) da una produzione nazionale sommersa.

Per questa ragione, anche il sistema distributivo si sottrae ad una lettura chiara e di qualche spessore analitico. L'unica cosa che emerge con chiarezza, coerentemente con la tipologia di consumatore e le sue preferenze per calzature casual e di prezzo contenuto, è la tendenza ad acquistare nei mercati all'aperto, che costituiscono la forma di distribuzione al dettaglio che ha maggiormente guadagnato in popolarità. Circa la metà dei consumatori preferisce questo canale di vendita, che offre calzature di basso costo e di importazione, provenienti soprattutto dalla Cina, dalla Turchia e dalla Polonia. I bassi prezzi che i consumatori possono spuntare nei mercati all'aperto, dipendono in larga parte da pratiche di importazione irregolare o illegale che consentono in ogni caso agli intermediari commerciali elevati margini di profitto.

Russia: i luoghi di acquisto di calzature nei contesti urbano - 2003



Fonte: elaborazioni Hermeslab su dati IMCN

GIAPPONE La struttura distributiva giapponese nel mercato delle calzature è fortemente concentrata e dominata da distributori della categoria discount, che mostrano un disinteresse quasi totale verso ogni forma di merchandising e di servizio al cliente. Il consumatore giapponese, quindi, è abituato ad una proposta di calzature del tutto indifferenziata e si trova solitamente circondato da vere e proprie cataste di prodotti disposti in modo approssimativo e disordinato.

Il numero di catene è elevatissimo, ma secondo gli analisti del settore, la tendenza è ad un ulteriore aumento della già elevata concentrazione: entro il 2010, la grande distribuzione di calzature potrebbe essere nelle mani di tre sole società: Chiyoda, ABC Mart, e NuStep, con One Zone come possibile contendente.

A dominare largamente il mercato (nonostante una recente riduzione delle sue performance e una razionalizzazione della rete di vendita) è già oggi la catena discount Chiyoda, con oltre 1.200 negozi e una quota di circa il 12% del mercato totale. Il posizionamento di mercato di Chiyoda è caratterizzato da grandi quantitativi di prodotti acquistati presso fornitori asiatici, in particolare cinesi, prezzi bassi, negozi fuori dalle città e lungo le arterie di traffico che attirano i consumatori interessati al prezzo e poco attenti alla qualità, secondo i tipici format e le politiche di prodotto dei discount.

Al secondo posto per volumi di vendita si trova ABC Mart, controllata dalla grande Trading Company ITC (International Trading Corporation), che ha una dimensione attuale di circa 1/4 del leader Chiyoda, ma sta vivendo un momento di forte crescita. È una catena che offre prodotti economici ma caratterizzati da un contenuto moda più forte di quello delle calzature proposte da Chiyoda (non a caso ha guadagnato popolarità grazie alla licenza di marchi americani come GT Hawkins e Vans), da un 30% di prodotti a marchio proprio, e dal restante 70% acquisito grazie all'attività di trading della casa madre ITC e costituito dalle più famose marche di sneakers, perlopiù americane. Negli ultimi anni ABC Mart ha avviato una strategia di diversificazione sperimentando nuovi format distributivi e creando l'insegna Nuovo, specializzata nelle calzature da

donna con un target più mirato (20-30 anni, attente alla moda e alla dimensione estetica). A questa fascia di consumatrici Nuovo offre linee di décolleté classiche, stivali, sandali e altri modelli di tendenza prevalentemente a marchio private label di ABC.

Nella graduatoria della distribuzione giapponese seguono Onezone (330 negozi), acquisita nel 2005 dal gruppo distributivo FirstRetailing, che possiede un'estesa rete vendita nell'abbigliamento, e NuStep (100 punti vendita) che fa parte di Aeon, una multinazionale giapponese della distribuzione che fattura complessivamente 30 miliardi di Euro, principalmente ubicata in shopping center.

Giappone: i primi 10 retailer di calzature - 2002

	milioni di €	% su mercato	% su primi 50
1 Chiyoda	1 018	12%	28.6%
2 ABC Mart	259	3%	7.3%
3 One Zone	246	3%	6.9%
4 Nustep	214	2%	6.0%
5 Fit House	149	2%	4.2%
6 Kanematsu	122	1%	3.4%
7 Washington Kutsuten (Tokyo)	114	1%	3.2%
8 Akakura	107	1%	3.0%
9 Diana	102	1%	2.9%
10 Cordoba	102	1%	2.9%

Fonte: ICE Tokio

STATO UNITI Chiudiamo la presentazione dei format distributivi utilizzati sui più importanti mercati internazionali con il mercato americano, che, è già stato detto più volte, ha avviato molti decenni fa una politica di concentrazione poi seguita anche dagli altri paesi industrializzati, e che oggi vede la distribuzione di calzature nelle mani delle prime 10 insegne commerciali, che contano per oltre 1/3 del mercato.

A farla da padroni sono infatti catene e Grandi magazzini con il 32% del mercato, seguite da i Discount (23%), e dalle Grandi Superfici Specializzate (13%), coprendo così oltre i 2/3 delle vendite di calzature e lasciando ben poco spazio al dettaglio indipendente e alle altre forme distributive (secondo una recente ricerca della Associazione americana dei negozianti di calzature, il prezzo medio di un paio di scarpe venduto nei negozi indipendenti è di 87 dollari, contro i circa 29 dollari medi).

I negozi indipendenti (di calzature + abbigliamento) contano insieme circa il 10% e la stessa quota è rappresentata dal canale degli stocchisti (più diffuso negli USA che in Europa). Si può quindi stimare la quota di mercato complessivamente detenuta da negozi indipendenti, includendovi le piccole catene, intorno al 20%.

I segmenti del mercato a più basso prezzo, però, e in particolare gli stocchisti e i discount, crescono ad una velocità maggiore della media. Secondo uno studio della società di ricerche di mercato NPD Fashionworld, ad esempio, nel 2005 la crescita delle vendite in questi segmenti è

stata di quasi il 20%, contro il 6,5% complessivo del mercato.

Tra i più significativi rappresentanti del mercato della distribuzione negli USA citiamo:

Wal-Mart Stores

"Wal-Mart, decide per la vita o per la morte di gran parte dell'industria dei beni di consumo che si trovano negli Stati Uniti perchè è il Numero Uno nella vendita non solo di abbigliamento, scarpe e giocattoli, ma anche elettrodomestici, prodotti dell'elettronica, articoli sportivi, biciclette, generi di largo consumo e alimentari". (Gary Gereffi, Duke University)

Così può essere a buon diritto descritto questo gigante della distribuzione, la più importante tra le catene di ipermercati, che realizza oltre 350 miliardi di dollari di ricavi all'anno, ha 1,9 milioni di dipendenti in 7.000 punti vendita, e che costituisce il maggior canale distributivo per le calzature. Da solo, infatti, rappresenta oltre il 7% del valore delle vendite di scarpe negli USA.

Payless ShoeSource

E' una catena specializzata in calzature per tutta la famiglia che conta un network di oltre 4.500 negozi, la maggior parte dei quali negli Stati Uniti, ma con presenza anche in centro e sud America. Nel 2006 ha registrato ricavi per circa 3 miliardi di dollari e venduto circa 180 milioni di paia di scarpe, e rappresenta circa il 5% del mercato americano delle calzature.

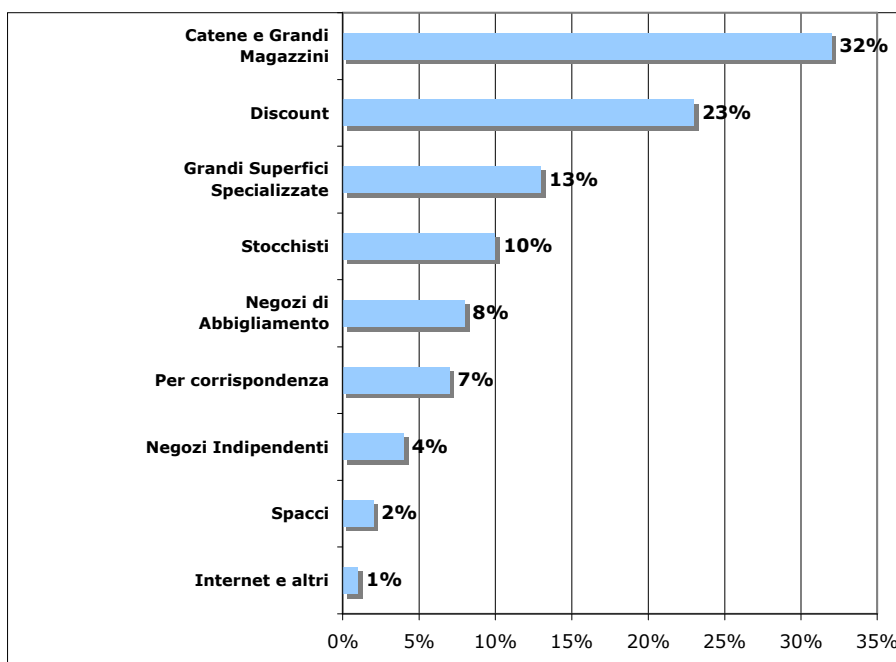
Federated Department Stores

Con una quota di mercato anch'essa pari al 5%, Federated è la più importante catena americana di grandi magazzini, e si appoggia a due principali insegne commerciali: Macy's e Bloomingdale's. I ricavi complessivi annui nel 2006 sono stati 27 miliardi di dollari realizzati nell'abbigliamento, accessori per la casa, calzature e cosmetici, di cui le calzature rappresentano poco più del 10%.

FootLocker

Specializzata in calzature ed abbigliamento sportivo, è una catena che pesa sul mercato delle calzature americane per una quota di poco superiore al 3,5 %. Conta circa 4.000 negozi in 20 paesi con un fatturato complessivo di poco meno di 5 miliardi di dollari (di cui 4 negli Stati Uniti), dei quali la metà circa in calzature.

USA: La struttura della distribuzione – 2005 (fonte GIA)



5.3. Il vincolo di un processo di integrazione tra tensione creativa e funzioni commerciali e di marketing

Il sistema Moda è considerato l'espressione più pura della capacità dell'Industria di farsi creativa. Non è l'unico settore in cui sanno esprimersi originalità e progettualità, ma è sicuramente quello in cui la necessità di rinnovamento della gamma prodotti agisce con maggiore forza e stimola alla continua ricerca di nuove soluzioni.

La centralità del prodotto e delle sue caratteristiche estetiche prima ancora che funzionali, ha permeato la cultura di settore al punto da concentrarvi le più alte aspettative non solo dei fruitori, ma anche degli stessi autori, quasi che sulla sola capacità di rispondere ai contenuti moda stabiliti per la stagione potesse essere congiunta quella di avere successo sui mercati.

Una convinzione che nel caso delle imprese meno strutturate e meno capaci di costruire un propria brand image, ha finito con il distrarre le energie progettuali e creative dell'azienda a svantaggio di alcune aree strategiche da alcuni anni di gran lunga più importanti, come quelle relative alla definizione del posizionamento di mercato e delle politiche distributive.

Questa forte propensione all'innovazione di prodotto assegna infatti alla progettazione un ruolo di primissimo piano nelle strategie aziendali, che prende spesso il sopravvento rispetto alle altre necessità organizzative (sia di produzione che di commercializzazione) generando di fatto un vero e proprio paradosso: un'industria il cui impatto sul consumatore è strettamente connesso all'esistenza di una "macchina comunicativa" perfettamente integrata dove attori e produttori collocati in filiere anche molto distanti tra loro agiscono in perfetta sintonia commerciale, si rivela poi estremamente sfuggente agli aspetti organizzativi con cui gestire il proprio ruolo all'interno di questa macchina, demandando alle sole qualità estetiche del capo il successo della propria proposta commerciale.

È vero che la macchina comunicativa dell'Industria della Moda impatta indirettamente su tutte le imprese del sistema, poiché crea un circolo virtuoso di comunicazione di cui tutte riescono in qualche misura a beneficiare. Oggi, però, sono le condizioni ambientali ad essere più difficili: la capacità creativa ed estetica è ampiamente diffusa e condivisa anche da paesi un tempo considerati culturalmente troppo lontani dall'occidente per costituire un serio pericolo per la nostra leadership, e - soprattutto - il modello di consumo si è largamente omogeneizzato, rendendo i mercati molto simili tra di loro e dunque più facilmente penetrabili, almeno dal punto di vista della possibilità di successo del prodotto.

Ad imporre ritmi serrati di "innovazione", però, non sono solo i cicli stagionali di rinnovo delle collezioni, ma - ancor più - i cicli di sell-in e sell-out dei più avanzati format distributivi, che si sovrappongono ai primi con modelli di assortimento dei punti vendita che richiedono un continuo flusso di novità.

In un simile contesto, ecco che alla competizione unicamente incentrata sulla qualità estetica ed intrinseca del prodotto si sostituisce a quella delle strategie distributive e di posizionamento, il cui fine primo è quello di governare - per quanto possibile - il rapporto con il mercato e correlarvi direttamente l'organizzazione delle attività di progettazione e produzione.

Queste nuove necessità strategiche non imbrigliano la tensione innovativa dell'impresa moda. L'industria della moda deve continuare a rimanere iperattiva. Quello che differisce dalla "vecchia" concezione creativa, però, è il mix di competenze necessarie per indirizzare questa tensione verso soluzioni di business innovative e di successo: non solo quelle creative dello stilista, portatore di conoscenze estetiche e tecniche, e sagace interprete dei mood della stagione e dei trend culturali, ma anche quelle analitiche del product manager e del responsabile commerciale, quelle organizzative dell'uomo produzione e infine quelle strategiche del responsabile marketing.

La tensione creativa dovrebbe quindi esprimersi nella continua ricerca di un punto di equilibrio tra le più importanti aree funzionali dell'azienda: creazione, produzione, marketing e brand management, ciascuna espressione di competenze diverse la cui prevalenza l'una sull'altra definisce la core competence dell'impresa.

Il conflitto che spesso si genera tra queste aree funzionali potrebbe essere a buon diritto consegnato alla storia, tanto è noto agli operatori di settore e tanti sono gli esempi di successo (ma soprattutto di insuccesso) che ha generato.

Viceversa, moltissime realtà imprenditoriali di piccole e medie dimensioni, ancora oggi non riescono a leggere il vero significato dell'integrazione tra queste aree, e preferiscono tollerare gli effetti del loro sbilanciamento a favore dell'una o dell'altra quasi che esprimessero la vera identità dell'azienda.

Nello specifico delle PMI italiane, va rilevata un'enfasi ancora molto marcata sul design e la qualità del prodotto, considerati i veicoli naturali dell'identità del Made in Italy e lo strumento principe per imporre la prevalenza sulla produzione massificata di prodotti di fascia bassa. Nel settore calzature, in particolare, dove il ruolo di primissimo piano giocato dalla Cina ha fortemente influito sull'andamento della produzione e dei consumi nazionali, tale enfasi risulta tanto più comprensibile, soprattutto in funzione delle specificità tecnico-costruttive che caratterizzano la scarpa e dunque il suo valore intrinseco. Specificità a cui sono connesse spesso soluzioni stilistiche e di dettaglio

estetico particolarmente innovative, che le differenziano fortemente dalla produzione di livello più basso.

Presso imprese, istituzioni e associazioni emerge infatti un'opinione largamente condivisa sui fattori di competitività che possono rafforzare le imprese del nostro paese:

- per molti, l'idea di un riposizionamento delle imprese di produzione verso prodotti di maggiore qualità, fino ad arrivare al segmento del lusso.
- per altri, un innalzamento del livello di posizionamento attraverso l'ampliamento della gamma dei servizi. Nel caso delle imprese di subfornitura si tratterebbe di collocarsi – nei casi di maggiore specializzazione - sul mercato finale; nel caso delle imprese finali, di perfezionare il rapporto con il trade attraverso formule di risposta rapida al mercato.

È evidente che entrambe le strategie non sono prive di ostacoli. Da una parte infatti, l'idea di un posizionamento sul mercato luxury richiama immediatamente la convinzione, di cui si è già detto, che la qualità del prodotto sia sufficiente a determinarne il successo: più vengono spostate verso l'alto le qualità estetiche e di costruzione dei prodotti e il loro prezzo, più possibilità si hanno di aggredire un mercato stabile e meno concorrenziale.

Su questa ipotesi basti però citare la forte concorrenza tra i brand oggi riconosciuti come leader di mercato e i fortissimi investimenti necessari ad alimentarne e consolidarne l'immagine presso i consumatori finali. Una competizione che richiama immediatamente competenze strategiche e organizzative altamente qualificate che non appartengono alla maggioranza delle PMI del settore. Non solo. Il passaggio nel segmento del luxury presuppone una capacità progettuale che attinge a capacità estetiche e risorse informative molto diverse da quelle tipiche degli altri segmenti, che è possibile acquistare in outsourcing ma che dovrebbero essere coerenti con il mondo aziendale e la sua identità. Un percorso difficile, quindi, per chi vi si voglia avvicinare e sfruttarne le potenzialità.

Dall'altra, l'ipotesi di riqualificare le imprese di subfornitura per la produzione di proprie collezioni di qualità alta o per l'offerta di servizi alla produzione di più ampio respiro, rimanda da un lato ad una capacità commerciale da costruire con attenzione e con grande disponibilità all'investimento, sia materiale che immateriale, dall'altro ad una cultura imprenditoriale e di partnership di cui le PMI sono tradizionalmente carenti.

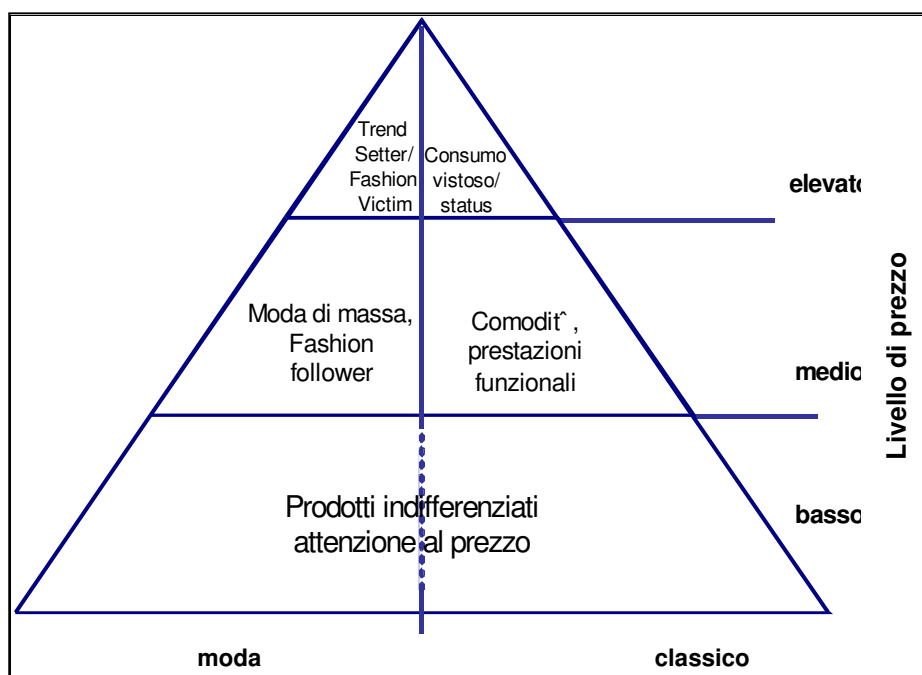
Quello che spesso emerge dal dibattito sul settore, quindi, è una focalizzazione sulla cultura di prodotto e un'attenzione allo stile che non si vuole qui mortificare considerato che si tratta di una delle più felici espressioni della cultura industriale di settore, ma che non andrebbe disgiunta da altri e ben più impegnativi obiettivi di innovazione strategica, in particolare sulla costruzione della propria identità e sulla definizione del modello di vendita.

Sebbene la capacità creativa sia da considerare uno strumento fondamentale per affermare l'identità commerciale delle imprese italiane, tuttavia non può costituire lo strumento prioritario su cui poggiare una nuova strategia di qualificazione competitiva del Made in Italy.

A sostegno di questa affermazione vi sono anche altre evidenze. Non solo, come già accennato in alcune pagine precedenti, si stima che il 50%-60% del commercio mondiale in termini di volumi sia realizzato nel segmento medio e medio-basso, ma vi sono anche alcune macrotendenze culturali e sociali che sembrano indicare una direzione opposta a quella del lusso.

Da una parte, la generale tendenza di lungo termine che vede i consumatori orientarsi in misura crescente verso un vestiario più informale, influenzando anche il mercato delle calzature. I consumatori attribuiscono infatti un valore crescente alla comodità da un lato, e a uno stile più casual e meno formale dall'altro. Così, calzature di foggia e materiale utilizzati in passato per modelli sportivi o casual, sono sempre più spesso considerate idonee anche a occasioni formali, legate sia al lavoro sia alle relazioni interpersonali. Un trend che sposta il concetto di stile e di qualità verso un posizionamento di prodotto non direttamente vincolato all'utilizzo di materiali pregiati o a dettagli stilistici di grande rilevanza estetica e costruttiva.

Dall'altra, il salutismo e l'wellness, una delle macro Tendenze più significative che caratterizza in generale i consumi dalla fine degli anni novanta, in virtù di una crescente porzione della popolazione europea che risulta sovrappeso (negli USA il fenomeno è anticipato di oltre un decennio rispetto all'Europa). Alla luce di questa consapevolezza, una parte molto rilevante dei consumatori sente di dover svolgere, anche se in modo non sistematico, attività sportive e all'aria aperta, da cui deriva un'espansione dei consumi di calzature da jogging, passeggio, outdoor che, ancora una volta, sposta l'attenzione verso produzioni di livello più basso che oggi sono gestite in maniera quasi esclusiva dai Paesi emergenti e che invece potrebbero essere governate o comunque "partecipate" da imprese italiane.



In questo processo di valorizzazione di un segmento di mercato di posizionamento più basso rispetto a quello oggi auspicato per la gran parte delle imprese Made in Italy, la tensione creativa legata allo stile e alla qualità del prodotto dovrebbe essere necessariamente bilanciata da una pari tensione innovativa nell'approccio strategico al mercato.

La discussione legata a questa opzione, infatti, è quasi sempre legata al tema della qualità della produzione (confezione artigianale, lusso e utilizzo di materie prime di primissima qualità), mentre nell'industria della moda la salita di gamma riguarda prima di tutto lo sviluppo delle qualità immateriali dei prodotti, per la cui valorizzazione sono necessarie forti competenze sul design, il

marketing e la comunicazione. Tre componenti fortemente immateriali, che alterano l'identità manifatturiera tradizionalmente riconosciuta alle PMI del settore ponendo il delicato tema dell'integrazione di network di produzione e distribuzione.

Ma anche per chi non volesse costituirsi come fashion company, il tema delle competenze non manifatturiere si pone in tutta la sua evidenza.

In un contesto di consumo e di distribuzione che vede la moderna distribuzione e le catene giocare un ruolo di primissimo piano soprattutto all'estero, e il dettaglio indipendente "cambiare pelle" e trasformarsi in un luogo di consumo che fidelizza il cliente non sulla base del rapporto consumatore/retailer, ma su quello del consumatore/prodotto, ecco che le politiche progettuali e di marketing, così come quelle produttive e gestionali, devono adattarsi al nuovo contesto e farsi più creative, originali e innovative.

Non basterà la "semplice" proposta di un prodotto di buona qualità e fattura, bensì sarà necessario coordinare con i punti vendita una comune strategia commerciale in grado di valorizzare le produzioni (a qualsiasi segmento esse appartengano) nella loro proposta al pubblico, e una strategia produttiva condivisa in grado di soddisfare le esigenze di assortimento del punto vendita e quelle organizzative interne dell'azienda. Un obiettivo che presuppone una capacità e una disponibilità alla cooperazione per nulla scontata, e una disponibilità di competenze (culturali e umane) rispetto alle quali le PMI mostrano indiscutibili debolezze.

La progressiva articolazione dell'offerta di prodotti e delle esigenze dei consumatori nei mercati avanzati, rende difficile mantenere la tradizionale distinzione tra prodotti e servizi. I servizi connessi alle caratteristiche del prodotto, per così dire incorporati nell'offerta dell'impresa che lo produce, che un tempo si sarebbero chiamati servizi accessori, oggi contribuiscono al valore almeno quanto il prodotto stesso.

La velocità, ad esempio, è forse l'elemento che più evidentemente ha caratterizzato alcuni casi di straordinario successo nell'industria europea della moda, primo fra tutti il fenomeno Zara, azienda che ha interpretato in maniera pionieristica - e successivamente portato ai massimi livelli espressivi - il cosiddetto modello fast fashion.

L'orientamento alla velocità, che, diversamente dalle esperienze italiane del pronto moda degli anni '80, non riguarda solo gli aspetti più strettamente produttivi, ma include la progettazione, la logistica e la distribuzione, può essere conseguita attraverso diverse configurazioni organizzative che presentano diversi gradi di integrazione verticale delle imprese. Qualunque sia la configurazione, difficilmente una filiera veloce e flessibile può funzionare al di fuori di un'organizzazione a rete dove grandi imprese (di produzione e/o retailing) e PMI si integrano saldamente, in una chiara distinzione di competenze e suddivisione dei ruoli.

In questo quadro, per le PMI diventa cruciale la scelta della propria offerta in termini di combinazione di prodotti e servizi, inclusi il coordinamento dei processi di produzione, l'approvvigionamento delle materie prime, la progettazione, la modellistica, la logistica sui punti vendita, i servizi accessori alla produzione, come ad esempio controlli di qualità ecc.

È su questa sfida che dovrà concentrarsi la futura iperattività dell'impresa moda: per innovare non solo la proposta stilistica, ma anche gli obiettivi strategici e gli assetti organizzativi.

5.4. Il negozio come luogo di consumo

La struttura dei sistemi distributivi differisce significativamente nei vari mercati internazionali, in conseguenza delle differenze nello sviluppo economico, sociale e normativo verificatesi nei diversi Paesi. Queste differenze si rispecchiano anche nella distribuzione delle calzature e nelle pagine precedenti (vedi § 5.2) abbiamo avuto modo di presentare le caratteristiche salienti del sistema distributivo di settore sui mercati di consumo più importanti, e di valutare il peso delle formule di distribuzione più avanzate, dalle catene distributive globali ai retailer specializzati.

A partire dagli anni ottanta, però, un elemento comune a tutti i paesi è stata la tendenza, con intensità e rapidità diverse, ad un rafforzamento della grande distribuzione a scapito dei negozi indipendenti. Negli USA il processo di concentrazione è iniziato prima che in Europa, dove però la Francia e il Regno Unito già presentavano una forte presenza di grandi superfici.

Si tratta di un'evoluzione di importanza fondamentale, che attribuisce alle filiere PULL (ovvero le filiere guidate dalla distribuzione) una straordinaria forza di governo dei mercati, grazie alla vicinanza con il consumatore e alla forza d'urto che possono esercitare nei suoi confronti con una proposta commerciale articolata fondamentalmente sui concetti di prezzo, velocità e frequenza di riassortimento, comunicazione.

Questo significa che se in passato le leve strategiche relative a cosa produrre, per quale consumatore, a quali prezzi e con che modalità, erano in larga parte detenute dall'industria produttrice, oggi sono invece largamente detenute dai distributori, che hanno dimensioni in alcuni casi molto maggiori di quelle dei produttori e una totale capacità di controllo dei mercati di approvvigionamento e di consumo.

Dalla metà degli anni novanta ad oggi l'accelerazione della concentrazione delle catene distributive, così come il loro grado di internazionalizzazione, si è ulteriormente rafforzata e i fatturati lo dimostrano: le vendite di tessile/abbigliamento di Wal-Mart, il leader delle grandi catene non specializzate, ammontano a 44,6 miliardi di Euro (2007) e sono pari a circa i 2/3 del valore complessivo dei consumi di vestiario delle famiglie italiane, un valore pienamente raggiunto dalla somma dei fatturati dei primi 3 retailer specializzati nella moda (Macy's, J.C. Penney e TJX, tutti americani, il cui fatturato 2006 ammontava ad oltre 64 Miliardi di Euro).

È evidente che questa accelerazione ha introdotto una forte alterazione nella struttura del mercato e nell'organizzazione delle filiere, in particolare relativamente a due aspetti:

- il rapporto tra cliente e fornitore, e la dimensione internazionale della filiera stessa
- le competenze immateriali della gestione del business, in particolare la creatività e la progettazione da un lato, e il marketing e la comunicazione dall'altro.

Cominciamo da quest'ultimo punto. Il prodotto moda ha un elevato contenuto immateriale, simbolico e culturale, e una componente che ne caratterizza fortemente l'apprezzamento è il luogo nel quale è consumato/acquistato. Un concerto, un film hanno un valore diverso per il consumatore in relazione alle modalità e al luogo in cui si realizza il suo consumo, alla reazione emotiva che ne scaturisce. La modalità di consumo, quindi, è strutturalmente parte del bene stesso, e, rendendo piacevole e utile il suo acquisto, contribuisce alla formazione del suo valore. In questo modello di consumo - di cui le imprese moda più moderne sono sempre più consapevoli e attente programmatrici - il consumatore ha un ruolo di primissimo piano. Una volta che il prodotto è "spogliato" delle sue mere valenze oggettive e funzionali, e caricato invece di valenze emozionali,

ecco che il valore del bene dipende dal consumatore e dalla sua percezione, dalla sua disponibilità all'acquisto e dalla quantità di informazioni e di conoscenza che può mettere in campo per apprezzarne il consumo. Come in tutti i consumi culturali, infatti, tanto più un consumatore è in possesso di informazioni e conoscenza sul prodotto, tanto più diventa dipendente dal consumo di quel prodotto, ed è per questo che il punto vendita si trasforma da luogo di scambio tra domanda e offerta di un bene, a luogo di creazione di valore aggiunto.

Tutti i servizi legati al suo allestimento e alla sua gestione diventano così strategici per vendere, trasformando il negozio da luogo di vendita a strumento di vendita. Si può dire, quindi, che il negozio si caratterizza oggi come una sorta di unità locale dedicata alla produzione del valore immateriale del prodotto, una sorta di reparto finale nella sequenza produttiva della filiera, dove il prodotto non viene acquistato solo in quanto combinazione di elementi materiali e funzionali, ma in virtù della sua valenza culturale, di risposta cioè di un desiderio, prima ancora che di un bisogno. In definitiva, il negozio si configura oggi come "una macchina per vendere", e la sua progettazione e il suo allestimento devono essere considerati non tanto un costo di distribuzione, ma un contributo alla catena del valore. In questa direzione vanno letti gli ingenti investimenti delle grandi marche negli spazi di vendita: da Armani a Diesel, da Tod's a Church's, l'allestimento dei negozi è affidato a grandi nomi dell'architettura e la vita del punto vendita è spesso legata all'organizzazione di eventi culturali, contribuendo così a sedimentare un mondo aziendale riconoscibile, in cui l'esperienza di consumo viene in realtà proposta come se si trattasse di un'esperienza culturale.

La lenta ma inesorabile omogeneizzazione dei modelli distributivi dell'abbigliamento a livello europeo, cui anche l'Italia è stata soggetta, sebbene con ritardo e con una certa resistenza, ha costituito una vera e propria rivoluzione. Non solo nelle modalità di relazione tra impresa produttrice e distribuzione, ma nella percezione stessa che l'impresa ha maturato nei confronti del punto vendita. Se prima infatti veniva considerato come cliente a cui affidare un prodotto, oggi è considerato un mezzo per comunicare con il consumatore finale.

Di questa nuova valenza del punto vendita, la moderna distribuzione è stata infatti la prima e più determinata interprete, soprattutto nel caso delle catene, che hanno ereditato l'appel del negozio indipendente (dove il rapporto con il consumatore mantiene una dose di personalizzazione e di servizio sicuramente più alta rispetto alla Grande Distribuzione), migliorando l'organizzazione e l'immagine sul mercato.

Vediamo a titolo d'esempio alcune caratteristiche salienti delle più forti catene specializzate in Calzature presenti in Italia:

Gruppo	N. punti vendita	Anno di rilevazione	Note
Gruppo Compar-Bata	229	2003	Bata è il primo gruppo mondiale per la produzione e commercializzazione delle calzature. È presente in tutto il mondo con una rete capillare di 4.600 punti di vendita diretti e oltre 50.000 dettaglianti indipendenti in più di 50 paesi. A questi si aggiungono le fabbriche di produzione calzaturiera, le conterie, i reparti di meccanica industriale, i laboratori di controllo qualità, i centri di ricerca e sviluppo. Il Gruppo Bata serve 1 milione di clienti al giorno.
Kammi	150	2007	Catena di Grande Distribuzione Associata, Presente anche in alcuni Paesi esteri è la più importante associazione tra negozi di calzature in Italia. Il negozio ottimale ha una

			superficie di vendita di circa 100 mq., è ubicato in zone centrali o all'interno di centri commerciali e opera con un numero di almeno 3 addetti.
Scarpe&Scarpe	90	2007	Grandi superfici, negozi di oltre 1.000 mq, gamma ampia, calzature economiche e di fascia media, offerta integrata con abbigliamento e accessori, spesso all'interno di Centri commerciali, attivo dal 1961 in tutta Italia
Gruppo Cinti	>50	2007	Rete in Franchising specializzata nelle calzature, abbina un'impostazione tradizionale con vendita assistita ad un lay-out moderno e studiato per accrescere la rotazione dello stock. Ha una superficie di vendita tra 100/200mq. con almeno complessivi 5 metri lineari di vetrine al netto degli ingressi. I punti vendita sono localizzati nei principali capoluoghi di provincia o in centri primari di almeno 60/80.000 abitanti.
Pittarello - Città della calzatura	46 in Italia	2007	Gruppo succursalista. Superfici fino a 6.000 mq. Forte prevalenza di calzature integrate con accessori e abbigliamento. Presente in Italia e Austria.

Oltre alle caratteristiche specifiche dei punti vendita (location, metratura, natura dell'assortimento), quello che più interessa di queste formule distributive sono tre aspetti:

- lo scambio informativo dei dati con casa madre e fornitori sull'andamento delle vendite e delle scorte. La gestione informatica integrata dei dati per il riassorbimento a magazzino, il piazzamento ordini, o il lancio di produzione riduce il time-to-market e consente una migliore integrazione tra le aspettative del cliente e l'assortimento del negozio.
- l'ottimizzazione della logistica di approvvigionamento, che riduce gli invenduti poiché si produce solo quello che effettivamente il mercato richiede. Questo riduce anche il deprezzamento del prodotto.
- la comunicazione integrata sul punto vendita e il suo impatto sul consumatore. La strategia comunicativa è guidata dalla casa madre e realizzata ai massimi livelli di coerenza. In questo modo il rapporto con il consumatore è filtrato secondo modalità predefinite in sintonia con gli obiettivi dell'azienda.

Si tratta di un modello organizzativo i cui benefici sono ampiamente riconosciuti dalle imprese produttrici più avanzate, tanto da spingere molte di esse ad integrarsi con la distribuzione e farsi esse stesse retailer.

In Italia, in particolare, vi sono imprese che hanno scelto di non delegare la gestione del proprio prodotto ad altri, in particolare al dettaglio indipendente, e hanno quindi deciso di trasformare il marchio in insegna. Così facendo, l'identità del marchio è gestita autonomamente e dunque salvaguardata nei suoi aspetti comunicazionali di maggiore impatto con il consumatore, e alla scelta e alla gestione del punto vendita vengono riservate risorse umane e finanziarie importanti, il cui valore - in un contesto economico e di consumo stabile - è solitamente ricompensato.

Altre imprese, invece, mantengono una distribuzione attuata attraverso il dettaglio indipendente multimarca, ma hanno scelto di adottare forme di controllo diretto della distribuzione, costituendo una rete di negozi monomarca (di proprietà o in franchising), la cui funzione non è solo la veicolazione del marchio e della corporate image, ma anche quella di fungere da timone per l'anticipazione dei temi stagionali e quindi guidare la progettazione delle stagioni successive.

Gli annunci di aperture in Italia e all'estero da parte di imprese produttrici di calzature sono frequentissimi: la Fratelli Rossetti aspira ad aggiungere nel corso del 2008 altri 8-10 punti vendita ai 28 monomarca già attivi (di cui 13 in Italia e 15 all'estero), con particolare attenzione alla Russia e alla Cina, potenziando al tempo stesso la storica presenza negli Stati Uniti; PirelliPZero riporta in casa la licenza delle scarpe e prosegue lo sviluppo retail, con la prevista apertura di tre flagship store sui 400-500 metri quadri a Milano, New York e Shanghai e con una particolare attenzione anche alla Spagna, al Benelux e al Canada; Nero Giardini, presente in 2.500 negozi multimarca, nel 2007 ha avviato un progetto di franchising che porterà a breve all'apertura di 18 punti vendita in partnership con clienti già consolidati in tutta Italia, da Treviso ad Aversa, da Ragusa a Sassari, con l'obiettivo di raggiungere 35 boutique entro la fine del 2008; Geox ha da poco inaugurato a Francoforte il suo più grande shop europeo, il 30esimo spazio in Germania, il sesto gestito direttamente in questo Paese, dove il brand realizza circa 1/5 del suo fatturato e dove intende avviare altri 30 monomarca, tra diretti e in franchising.

Si tratta evidentemente di imprese alle quali è già riconosciuto un preciso posizionamento di brand e, soprattutto, la forza strategica e commerciale per attuare una simile politica di espansione sul mercato. Al contrario, la maggior parte delle PMI non è nelle condizioni per muoversi nella medesima direzione, soprattutto per ragioni finanziarie e di brand image, ma possono tuttavia trarre dall'analisi di questo trend e di queste esperienze importanti suggerimenti.

L'adozione di questo modello distributivo, infatti, è spesso combinato con l'adozione di un modello produttivo ispirato al fast fashion. Non più (o non solo) cicli di progettazione e di produzione programmati (articolati cioè sull'alternanza stagionale delle due collezioni all'anno e sulla loro proposta al trade secondo la tradizionale agenda fieristica e di campagna vendita), ma piuttosto la combinazione di cicli articolati su una tempistica di servizio al mercato diversificata, dove la programmazione di produzione su collezione si intreccia continuamente con i feedback di vendita e si arricchisce quindi di ulteriore complessità con l'offerta di riassortimenti tarati sulle tendenze di stagione e sui best seller.

È evidente che questa logica commerciale consente alle imprese produttrici di valorizzare al meglio la propria proposta commerciale e migliorare i propri processi creativi e produttivi, ma necessita altresì di budget importanti e di una struttura interna in grado di seguire con flessibilità e versatilità le richieste del mercato. Una sfida che solo aziende leader possono pensare di intraprendere, soprattutto in virtù dei carichi di lavoro che porta con sé, in particolare nelle aree della progettazione e della programmazione della produzione.

Quello che importa qui sottolineare, però, è la tendenza a "scivolare" sempre più verso il mercato e ad adottare un modello di servizio al trade e al consumatore fondato sul passaggio just in time di tutte le informazioni commerciali necessarie ad una corretta pianificazione delle attività di progettazione e produzione, e sulla velocità di assortimento degli scaffali con sempre nuove proposte. Un modello di servizio che, nel caso di imprese a distribuzione mista, coinvolge anche i negozi multibrand, con i quali sono talvolta strutturati sistemi di connessione alle sedi aziendali per il trasferimento dei dati sul venduto, percorsi di appoggio per decidere le strategie stagionali di buying secondo le più corrette logiche di mix di prodotto e fasce di prezzo, e, addirittura, percorsi di formazione per il personale di vendita.

5.5. L'innovazione organizzativa

Alla luce dei cambiamenti e delle evoluzioni di cui si è detto, le possibili configurazioni organizzative delle Piccole e Medie Imprese italiane sono molteplici e in stretta connessione con il ruolo scelto all'interno della filiera.

La crescente importanza delle grandi superfici e delle catene, e la loro capacità di gestione del mercato rispetto sia alle fonti di approvvigionamento sia ai consumatori, ha avuto effetti molto diretti sulle imprese manifatturiere.

Da una parte hanno dovuto subire una consistente perdita di quote di mercato, perché la grande distribuzione ha sottratto spazio ai negozi indipendenti (che costituiscono da sempre il canale commerciale privilegiato delle nostre imprese) e si approvvigiona in misura ormai prevalente all'estero.

Dall'altra, però, proprio grazie alle politiche di approvvigionamento di quelle stesse filiere distributive, si trovano nella condizione di poter sperimentare anche nuove opportunità di business, perché la "fame" di fonti di approvvigionamento della Grande Distribuzione e delle Catene è grande tanto quanto il loro giro d'affari, e si fonda su una molteplicità di formule produttive: riassortimenti rapidi, proposte di collezione che possano integrare o completare la gamma, produzioni in private label... Tutte formule che, soprattutto in una logica di prossimità distributiva, possono creare spazi anche alle imprese italiane.

Non solo. Tra le opportunità rese disponibili dalla crescita della moderna distribuzione, vi è anche l'evoluzione del dettaglio indipendente specializzato, che ha risposto alla riduzione degli spazi di mercato con un rilevante sforzo di riqualificazione e specializzazione (in termini di proposta moda, qualità, selezione della location e della gamma d'offerta, design degli spazi), che favorisce sì i grandi marchi, ma potenzialmente anche le offerte di PMI che abbiano un'offerta molto specializzata quanto a contenuto moda e qualità.

Infine, poiché molte imprese leader (marchi e griffes) hanno intrapreso con decisione l'integrazione a valle nella distribuzione, spostando ulteriormente le proprie competenze dalla produzione all'ambito delle attività immateriali, le PMI possono svolgere un ruolo significativo alleggerendo ulteriormente tali imprese da tutte le problematiche relative alla produzione manifatturiera, e fornendo non solo il prodotto, ma una più ampia gamma di servizi industriali, in una logica di piattaforma produttiva o di coordinamento delle attività manifatturiere.

Il modello produttivo di queste filiere distributive può quindi essere ricondotto prevalentemente a tre tipologie:

- Rapporto diretto di fornitura tra catena distributiva e produttore, che può essere a sua volta suddiviso in façon tradizionalmente intesa (realizzazione delle lavorazioni di assemblaggio, senza progettazione e approvvigionamento delle materie prime) e acquisto di prodotti finiti (il cosiddetto commercializzato), in cui il design e l'approvvigionamento delle materie prime   realizzato dal fornitore.
- Rapporto indiretto mediato da un'impresa piattaforma, che libera il soggetto distributore di tutti i compiti legati alla produzione e alla gestione con i tanti fornitori coinvolti, e lo lascia libero di concentrarsi sulle attivit  di marketing e retailing (ed eventualmente design). Questo modello   particolarmente interessante per il distributore perch  semplifica la gestione della filiera

liberandolo da funzioni che spesso non gli sono proprie (gestire una filiera di produzione multisoggetto).

- Impresa integrata verticalmente, che vede il retailer svolgere funzioni manifatturiere gestendo proprie unità di assemblaggio o addirittura di produzione di materie prime. Esempi famosi di questo modello sono Zara e Benetton, Tod's che oltre ad una rete di negozi diffusi a livello globale (3000 Zara e oltre 6000 Benetton), dispongono di unità produttive di confezione, fabbriche di tessitura, imprese di finissaggio, centri logistici e ovviamente centri di design.

L'ambiente in cui operano le filiere produttive della distribuzione è caratterizzato da un livello di competizione e di frammentazione particolarmente alto, dove i legami tra fornitori e clienti sono instabili e governati prevalentemente dal fattore prezzo. C&A, ad esempio, si serve di 900 fornitori diversi, H&M ne conta circa 900 e Zara 1300. Gap ha dichiarato che dopo la scadenza dell'ACT, libera dalle costrizioni delle quote che la obbligava a relazioni commerciali con una miriade di produttori dislocati in altrettanti paesi diversi, ha potuto concentrare la propria attenzione sui fornitori migliori riducendone così il numero complessivo, ma il portafoglio fornitori continua a mantenersi altissimo (4000).

È evidente che nel contesto globale della produzione di calzature, che vede l'esistenza di veri e propri hub concentrati nel Far East asiatico, e una forte competizione sul fattore prezzo delle produzioni di livello medio e medio-basso, le opportunità per i piccoli produttori nazionali sono di difficile conquista.

Per queste produzioni, i grandi distributori o le imprese alla ricerca di esecutori di fasi di lavoro, hanno a disposizione un'offerta tanto ampia quanto agguerrita.

Così come difficili sono le opportunità derivanti da rapporti diretti con imprese leader che pur richiedendo produzioni di livello alto o medio-alto, già si affidano a produttori d'oltreoceano che sulle lavorazioni in pelle hanno maturato buone capacità esecutive, rapidità di consegna e organizzazione.

Tale scenario non è privo di vie d'uscita, ma apre la strada ad alcune considerazioni importanti sul posizionamento e sul modello organizzativo che le PMI possono adottare per trarre vantaggio delle opportunità esistenti.

Per rispondere a questi vincoli, da più parti viene auspicato un modello strategico che prevede per le PMI più specializzate la salita di gamma e un posizionamento da premium brand. Facendo leva sulle qualità unanimemente riconosciute al Made in Italy, si ritiene che la tradizionale qualità della produzione italiana possa essere ulteriormente valorizzata attraverso l'innalzamento del livello delle materie prime e l'artigianalità dell'esecuzione, fino ad arrivare alla proposta del made to measure, che nel caso delle calzature è tema di particolare rilevanza e tradizione.

Il "su misura" occupa infatti una posizione di crescente importanza nell'Industria della Moda. Il bisogno del consumatore di esprimere la propria individualità attraverso la personalizzazione dell'abbigliamento, al di fuori della standardizzazione imposta dalla globalizzazione delle proposte moda, si concretizza, per certi segmenti di prodotto e di mercato, nella ricerca di un abbigliamento "su misura". Forte dell'essere costruito sulle forme che lo devono indossare, al "su misura" è infatti riservata la capacità di esprimerne la personalità del consumatore più di quanto non possa fare un prodotto industriale, e come tale si carica di valori semantici molto forti. Inoltre si carica anche della contrapposizione con il segmento dei luxury goods, sempre più attento al contenimento dei

costi, alle performance di breve periodo e alla delocalizzazione di certe produzioni, e sempre più frequentemente preso d'assalto da consumatori entry-price alla ricerca di monogrammi.

Alla prospettiva del segmento del lusso possono però essere sollevate alcune obiezioni.

La prima è legata alla ristrettezza del mercato. Si tratta infatti di un segmento di dimensioni limitate, quasi interamente occupato dalle grandi multinazionali del lusso, che vi operano da anni, forti di un rapporto privilegiato con il mercato finale grazie a brand di indiscussa notorietà. La seconda è legata al fatto che tale mercato richiede competenze molto sofisticate nei campi della progettazione, produzione, comunicazione, distribuzione e finanza. Ma, soprattutto, che è sufficiente produrre un prodotto di qualità altissima, ma è necessario caricarlo di quelle qualità immateriali (semantiche, emozionali, identitarie), che solo un'attenta politica di comunicazione e di integrazione con la distribuzione possono garantire.

È evidente quindi che le piccole e medie imprese di matrice produttiva dovrebbero sostenere ingenti sforzi organizzativi per trasformarsi in fashion companies (focalizzate cioè sui fattori immateriali), riducendo la componente manifatturiera del proprio approccio e sviluppando nuove competenze sui fattori immateriali chiave, come il design, il marketing e la comunicazione. Infine, dovrebbero inevitabilmente agire in una dimensione internazionale.

Poiché i consumi degli articoli moda in Italia ha subito nel corso degli ultimi 10 anni una significativa contrazione a favore di altre voci di spesa, il mercato domestico non può costituire un obiettivo strategico sul quale indirizzare prioritariamente le proprie energie espansive. A presentare una dinamica dei consumi e della domanda più vivace, sono invece i mercati esteri, la cui attrattività è dunque maggiore. Per le imprese italiane, in particolare, oggi rivelano buone prospettive mercati quasi per nulla conosciuti come l'Est Europa, la Russia, i Paesi più avanzati dell'Asia, gli USA.

D'altro canto, un'area in cui le PMI riscontrano da sempre grandi difficoltà è proprio quella dell'internazionalizzazione, sia in termini di penetrazione di mercati esteri, sia in termini di organizzazione di reti internazionali di approvvigionamento e subfornitura. Questo non significa precludere aprioristicamente una possibilità sull'estero. Le imprese meglio strutturate, con dimensioni e cultura manageriale adeguate, potranno sicuramente intraprendere questa strada, a patto però che vi sia anche un adeguato sostegno della politica pubblica e si sia in grado di sviluppare forme di collaborazione tra imprese.

Tornando alle ipotesi di posizionamento per fascia di prezzo, si ritiene che vada invece valorizzata la fascia del cosiddetto nuovo lusso o lusso accessibile, quello cioè di fascia intermedia che raggruppa prodotti di prezzo da medio e medio alto, ma che consente ampi margini di personalizzazione in termini di qualità, contenuto moda e servizio aggiunto. Si tratta di un fenomeno di consumo cosiddetto di trading up (trascinamento del mercato verso l'alto) che allarga in modo significativo la platea di consumatori disposti a pagare un prezzo decisamente più alto per prodotti di particolare gusto e qualità, e che si differenzia dalla platea del segmento lusso perché non si fonda sul concetto di esclusività.

In questo segmento, le PMI che vogliano mantenere il proprio ruolo di produttrici "indipendenti" e perfezionare la propria proposta di prodotto enfatizzando gli aspetti del design e della qualità, potranno conquistare nuove posizioni, a patto però che sviluppino anche nuove capacità nell'area

del marketing e della comunicazione, leve fondamentali per ritagliarsi uno spazio in questa fascia mercato che è sì di massa, ma non per questo è immune da un alto grado di competitività.

Alle imprese che non hanno dimensione e organizzazione adeguata a gestire autonomamente una strategia di penetrazione su questo mercato, ma abbiano caratteristiche di prodotto comuni ad altre imprese del territorio di cui fanno parte, vengono proposte frequentemente iniziative quali la creazione dei marchi territoriali e di forme consortili tra imprese, che però si scontrano con alcune complicazioni spesso sottostimate.

Tali iniziative sono infatti molto popolari, sia per la facilità con cui possono essere spese sul piano politico, sia per il successo che hanno potuto raccogliere in settori come il turismo e l'alimentare. Ma l'esportazione di questo modello ad altri settori non è altrettanto facile, e le tante iniziative, più o meno compiute, realizzate nei decenni passati sui distretti italiani, lo confermano. Non solo va riconosciuta l'atavica riluttanza delle PMI a condividere obiettivi comuni che travalicano l'individualità della singola impresa, ma non vanno dimenticati gli oneri finanziari necessari per attuare politiche di comunicazione di reale impatto, che hanno bisogno di una gestione e di competenze ad hoc.

In quest'ambito si ritiene quindi più utile proporre la creazione di nuove imprese di scopo che non vincolano le imprese già esistenti a costrizioni consortili, partecipazioni o altro, e delegano il raggiungimento degli obiettivi a soggetti esterni al territorio, liberando quindi la nuova impresa da coinvolgimenti che potrebbero comprometterne l'operatività e apportando al territorio anche competenze e risorse materiali esterne.

Sul versante distributivo tale opportunità potrebbe essere colta in tutti i suoi vantaggi: la creazione di strutture commerciali comuni (spazi di vendita destinati sia al trade sia al pubblico finale), potrebbe infatti consentire anche ad imprese altrimenti prive della forza necessaria, di presentarsi con successo su mercati emergenti e lontani, condividendo oneri di investimento e rischi finanziari non sopportabili singolarmente.

Anche in questo caso però, lo sforzo strategico e organizzativo che le PMI dovrebbero sostenere per approcciarsi a queste esperienze di aggregazione non può essere sottovalutato: è evidente infatti che il successo di simili proposte distributive è tanto maggiore quanto più coerente e compatta è la proposta commerciale al consumatore, cosa che richiede una condivisione degli obiettivi e degli impegni che impatta inevitabilmente sull'organizzazione aziendale dei soggetti che ne fanno parte.

Tornando ai possibili incroci tra posizionamento di mercato e modello distributivo, una delle opzioni che si pongono alle imprese industriali del settore è quello dell'integrazione con la distribuzione in una logica di servizio costituendosi come piattaforma (cosiddetta full package supplier). Questa soluzione implica la gestione della fornitura al distributore a 360°, occupandosi quindi del coordinamento di tutte le fasi produttive, dall'approvvigionamento delle materie prime alla logistica, includendovi talvolta anche il design. Si tratta di un'evoluzione organizzativa che presupporrebbe alcuni significativi cambiamenti per tutte le imprese faconiste, poiché nella maggior parte dei casi dovrebbero sviluppare competenze in ambiti mai sperimentati (design, modellistica, prototipia, quick response, stock service, logistica, etc), ma che sarebbe invece in linea con le competenze padroneggiate dalla maggior parte delle imprese produttrici. La lunga esperienza nella gestione della propria rete di subfornitori, ma soprattutto le specifiche

competenze acquisite nell'ambito del prodotto, in particolare della modellistica e della prototipia, consentono infatti all'impresa produttrice di porsi come interlocutore privilegiato della distribuzione organizzata.

Le filiere distributive possono avvantaggiarsi oggi di proposte di fornitori di supply chain management altamente specializzati e di dimensioni globali. Oltre ai tanti buying office di Hong Kong o altre aree del Far East, valga per tutti il fenomeno Li&Fung, che con i suoi 12 miliardi di euro di fatturato (paragonabile a quello di uno dei retailer leader mondiali), gestisce un network di oltre 7.500 fornitori sparsi in tutto il mondo.

Senza pensare di poter competere con strutture di questo calibro, la politica di prossimità produttiva su prodotti di livello medio-alto attuate anche dalle grande distribuzione, in particolare le catene specializzate, consentirebbe anche alle PMI italiane di specializzarsi in forniture destinate alla distribuzione europea e valorizzare al meglio le proprie competenze. Senza dimenticare che questa logica di servizio è sempre più apprezzata anche dalle fashion company, che si vedrebbero così scaricate di un lavoro per loro "marginale" e potrebbero così concentrare le proprie energie creative e strategiche sugli aspetti immateriali del management.

6. LE CALZATURE TRA STORIA, CULTURA E INNOVAZIONE

Cinderella 'slipper è un lampadario realizzato con 88 scarpette di vetro soffiato per la Boutique Moschino di Via Sant'Andrea a Milano². Un oggetto di pregio che, grazie al materiale utilizzato, rappresenta una sorta di metafora dell'impermanenza e della precarietà dell'oggetto di moda, destinato proprio in quanto tale, ad essere in poco tempo accantonato, superato da altri più moderni e di tendenza. Inoltre, evocando Cenerentola suggerisce il mito del legame femminilità-scarpa, un'alleanza da cui, insegna la fiaba, possono dipendere tanto la realizzazione dei sogni d'amore della protagonista quanto la sua elevazione sociale. In altre parole: fragilità e potenza della moda.

La scarpa è un oggetto complesso, mix di praticità ed estetica in cui si coniugano da sempre funzionalità, confort, agevolazione del movimento (o il suo impedimento come insegnano alcune tradizioni orientali), stile, affermazioni di virilità, erotismo, autorità, gioco. E molto altro ancora.

Una calzatura è un oggetto in continua trasformazione su cui la ricerca stilistica e prestazionale si esprime al meglio con risultati talvolta sorprendenti. Inoltre, il suo strettissimo legame con la corporeità dice moltissimo di chi la indossa, del suo stile di vita e finanche dei valori in cui crede.

Per questo studiarla è così interessante. La scarpa, infatti, è espressione dell'evoluzione del gusto e del senso del bello, ma anche strumento di movimento capace, potenziandolo, di determinarne gli effetti. Arma letale (come non ricordare lo stiletto nascosto nella punta della scarpa della cattiva di 007 Dalla Russia con amore?) o strumento di seduzione (i sandaletti a strisce sottili di Marilyn Monroe o le scarpette di raso di Piero Ghepardri indossate dalla Rita Eckberg de la Dolce vita), oggetto della competizione sportiva o simbolo di anticonformismo come gli anfibi delle giovani dark ad un concerto goth metal.

In questo capitolo non racconteremo la storia delle calzature e della loro evoluzione estetica e funzionale, non tratteremo cioè di come già nell'epoca preistorica gli uomini avessero imparato a fasciarsi i piedi con foglie, arbusti o pellicce e come poi nei secoli le scarpe abbiano accompagnato l'umanità proteggendola, abbellendola, elevandola da terra, talvolta di parecchi centimetri. Un tema affascinante ma troppo vasto per essere svolto in questa sede. Parleremo invece di innovazione della calzatura e i riferimenti storici saranno finalizzati solo ad evidenziare il continuum tra le soluzioni stilistiche e funzionali attuali e quelle sperimentate in passato nella speranza di mettere a fuoco i trend più significativi.

Iniziamo subito dichiarando un principio generale che ci verrà utile nell'individuare il portato innovativo implicito in un prodotto di moda - e per tanto irrequieto per definizione - come una scarpa: c'è un rapporto tra processo creativo di un prodotto d'arte e design-progettazione-realizzazione di un paio di scarpe; pertanto ogni segno di innovazione di un prodotto ad alto contenuto di design come una calzatura deve essere letto all'interno di questo rapporto per essere compreso pienamente.

In effetti, per usare le parole di un critico d'arte *"oggi, senza arrossire, l'arte può ammettere che la tecnica è il braccio della metafisica"*³ e quindi, se non sorella, la moda si propone almeno parente di secondo grado di creazioni di livello artistico ritenute più evolute.

L'acquisizione di autorevolezza espressiva da parte di oggetti di uso quotidiano quali appunto un abito o un accessorio, è il risultato del processo di assottigliamento del confine tra arte - design, arte - fashion dovuto prevalentemente a tre fenomeni rilevanti:

- il fashion design (di cui le calzature sono una legittima espressione) ha maturato negli anni grande capacità di rappresentazione e protagonismo espressivo, tanto da essere riconosciuto come qualificata presenza in musei, gallerie e pubblicazioni d'arte,
- il riconoscimento del valore artistico di oggetti non solo di uso comune ma "riproducibili artigianalmente, quando non industrialmente" è un processo parallelo alla de-articazione⁴ del prodotto artistico specifico, esposto anch'esso come i suoi meno nobili parenti a strategie business oriented che lo fanno oggetto di quotazioni e transizioni economiche, spogliandolo quindi di ogni alone di rarefatta superiorità intellettuale,
- infine, lo stesso criterio di "durata" usato per distinguere oggetti d'uso quotidiano (il cui ciclo di vita è accelerato oltre che dall'usura dai messaggi della moda) da oggetti d'arte pensati, in quanto tali, per l'eternità o quanto meno per essere preservati dal deterioramento del tempo, appare vacillante di fronte ad opere d'arte volutamente realizzate con materiali deperibili e transitori (fiori e vegetali freschi, cibo..).

Dal canto loro scarpe, sandali e stivali hanno avuto spesso un ruolo importante nelle rappresentazioni artistiche quando non sono stati scelti come soggetto d'arte in sé⁵.

Per questo scarpe ben disegnate e realizzate con cura, dalla foggia originale quando non unica, ben si qualificano come espressioni durature di una "creatività estesa", capace cioè di qualificare la quotidianità inserendo gesti apparentemente semplici come il camminare o l'accavallare una

³ Giuliano Serafini "Un archetipo da inventare?" in Scarperentale, di Samuele Mazza, Idea Books, 1993

⁴ Si veda Diana Crane, Fashion and art: unravelling a complex relationship, Convegno Moda e arte, Università Cattolica, Milano 9 maggio 08

⁵ Un esempio recente di quanto detto è fornito, tra gli altri, da un appuntamento realizzato con successo a San Mauro Pascoli (Fc) dal Centro Ricerca Arte Contemporanea e ormai giunto alla 4 edizione dal titolo "Scarpe: arte e poesia del quotidiano" in cui vengono esposte opere d'arte a tema.

gamba in una sintassi dai significati complessi.

L'attribuzione di espressione artistica ad un abito è un concetto ormai ampiamente condiviso, come confermano i musei del tessuto e della moda diffusi nelle città d'Europa che possano fregiarsi di un passato autorevole nell'arte del bel vestire. Forse a maggior ragione la scarpa si inserisce in questo processo: con la sua definita tridimensionalità, appartiene al mondo del design più di quanto non vi appartenga un vestito che ha bisogno di un corpo per esprimersi pienamente⁶.

La scarpa arriva ad descrivere se stessa a prescindere dall'uso e dal contesto; è per definizione un oggetto di design dotato di una propria autonomia esistenziale e non a caso Elsa Schiaparelli già all'inizio del '900 ne proponeva esplicitamente la foggia in cappellini per signore, distogliendola quindi dall'uso originale. Molti altri esempi possono essere fatti al riguardo: come definire se non come provocazione artistica la scarpa fetish perfettamente verticale (e praticamente non indossabile) di André Perugia del 1948? E che dire delle zeppe di Elton John e dei Kiss? E delle scarpe claustrofobiche di Christo⁷? E stiamo solo facendo alcuni esempi.

6.1 La calzatura: icona del fashion

John Carl Flügel fu forse il primo psicoterapeuta ad occuparsi in modo approfondito di moda, tanto da dedicare all'argomento autorevoli studi già negli anni Venti e Trenta.⁸ La sua tesi principale può essere così riassunta: gli abiti (e quindi le scarpe), al di là della funzione protettiva, sono essenzialmente un compromesso, un modo ingegnoso per stabilire un equilibrio tra interessi o meglio, stati psicologici, in conflitto identificabili nell'esibizionismo (l'abito che valorizza, ostenta) e nel pudore (l'abito che nasconde). Un disagio che si concretizza nell'abbigliamento (per dirla con una sua espressione: *"i vestiti assomigliano ad un perpetuo rossore sul corpo dell'umanità"*). Un disagio che la moda affronta estremizzandolo con gesti audaci e provocazioni.

La storia della moda si può descrivere come una continua applicazione di questo principio (con risultati talvolta socialmente contestabili) e come la ricerca di un distinguo tra ciò che si può mostrare e di ciò che non si deve mostrare, suggerendo nel contempo quali modalità e circostanze consentano al gioco di dipanarsi, cioè al corpo di esporsi.

In altre parole la moda, già nei secoli scorsi, si è dovuta districare in contesti sociali in cui il mostrare una caviglia equivaleva a una dichiarata proposta di disponibilità erotica della proprietaria della caviglia in questione, o altri in cui la curva del seno poteva essere velatamente mostrata senza indugio nei convegni dell'alta società e senza per ciò compromettere la reputazione della signora. In tempi recenti molti esempi possono essere fatti e sono segni che concorrono a descrivere la complessità sociale di un'epoca in cui, come nella nostra attuale, ragazze con ombelichi scoperti e evidenziati da piercing o con bordure del tanga a vista siedono accanto a coetanee in chador e la cui corporeità è ben celata da strati sovrapposti di tessuto.

Sulla stretta relazione tra moda e elaborazione dell'immagine corporea che l'abbigliamento concorre a definire nelle differenti epoche molto è stato scritto e detto. Il corpo è il territorio fisico-

⁶ A conferma di ciò vale la pena ricordare che nel 1987 la scarpa per alpinismo AFS disegnata da Paolo Canotto, Vincenzo Di Dato e Nautilus Associati per Asolo, vinse un Compasso D'Oro, prestigioso premio biennale indetto dall'ADI, l'Associazione per il Disegno Industriale. Inoltre si dedicarono a progettare calzature designer di fama internazionale come Marc Saldler per Puma, Lotto, Adidas, Giorgetto Giugiaro per Kappa, Marco Minogio per Dolomite e Cinelli, Studio Sonetto per Nordica. All'ultima edizione del Compasso d'oro furono inoltre segnalati i sandali con tacco in bamboo di Prada.

⁷ Christo, Dedicata a Ugo Mulas, 1964

⁸ John Carl Flügel, Psicologia dell'abbigliamento, Franco Angeli, 2003

culturale in cui si realizza la *performance* visibile e sensibile della nostra identità esteriore. Attraverso esso trovano modo di esprimersi tratti individuali e sociali che attingono a elementi quali il genere, il gusto, l'etnicità, la sessualità, il senso di appartenenza a un gruppo sociale o, viceversa, la trasgressione, tratti che attraverso la moda vengono sottolineati, dichiarati, legittimati.

Lo stretto legame tra movimenti giovanili e femministi degli anni sessanta e settanta e l'esplosione di una moda "socialmente anticonformista" in cui l'abbigliamento si esprimeva libero da costrizioni contenitive e attraverso il quale il corpo veniva offerto nella sua naturalezza e spontaneità ne è una inequivocabile dimostrazione. Altrettanto facile è individuare il fil rouge tra fenomeni sociali come la massificazione della pratica sportiva, il prolungamento della vita umana in condizione di benessere e di perdurante attività, l'esaltazione del mito dell'eterna giovinezza/efficienza fisica, la religione del fitness, delle diete e della manipolazione del corpo fino alla chirurgia estetica e la diffusione di abbigliamento e calzature sportive atte a valorizzare l'idea di un corpo mobile, ben addestrato e sano.

In altre parole, l'idea di corporeità che la cultura della nostra epoca ha reso dominante si esprime in un mix di potenza muscolare, seduzione e assertività, caratteristica quest'ultima che è ben riconoscibile tanto nel gessato del manager in carriera quanto nell'abituccio sensuale con cui improbabili bellezze televisive ostentano aggressivamente la propria narcisistica vacuità. La dinamica del suggerire /imporre modelli comportamentali attraverso oggetti e "protesi simboliche" quali sono inevitabilmente abiti e calzature, come ormai ben sappiamo non è più iscrivibile in un tratto verticale che dallo stilista coinvolge l'impresa fino a raggiungere attraverso la distribuzione il consumatore, ma a cui il consumatore partecipa a pieno titolo. Dal marciapiede (o dalla strada) alla passerella: i luoghi della vita quotidiana sono oggi quelli che determinano le mode prima ancora che la ricerca stilistica elabori in segno-merce di lusso il proprio artefatto. È una lezione che l'industria del *casual* ha appreso, e a partire dalla quale ha operato mistificazioni demagogiche, quando per esempio, almeno dalla fine degli anni ottanta, ha costruito valori e mitologie attingendo in modo parassita agli stili e ai gusti dei giovani delle metropoli occidentali⁹.

In una società ispirata all'ipermodernità quale quella attuale, in cui il rischio di saturazione dei mercati è qualcosa di più di un'ipotesi teorica e in cui la creazione e, più frequentemente, la rielaborazione dell'oggetto, concorrono a definire l'identità soggettiva¹⁰ e collettiva degli individui, la calzatura (qui intesa come rappresentazione semantica di un'ampia categoria di oggetti specifici e differenti) appare essere il frutto di tensioni solo apparentemente contraddittorie. Dall'alto verso il basso, dai luoghi cioè votati alla progettazione e alla ricerca verso quelli del consumo nel processo di proiezione di ideali estetici, in una sorta di democratizzazione del bello (e del lusso) a cui la moda ci ha ormai abituato, o dal basso, cioè dall'arbitrarietà dei comportamenti d'acquisto e di utilizzo dei consumatori verso i luoghi della lettura antropologica e della rielaborazione estetizzante di trend spontanei, cioè generato in contesti non industriali.

Ma che parta dalla geniale intuizione di uno stilista, o dal fascino di un costume cinematografico,

⁹ Come altrimenti leggere la storia del jeans o del look urban punk svuotati di ogni contenuto contestatario, metabolizzati dal fashion system e riproposti come oggetti di consumo? Come non inserire in questa logica il successo commerciale in Europa del costoso marchio Timberland in realtà venduto nei ferramenta americani degli anni 70 a cifre irrisorie come scarpe da lavoro?

¹⁰ Giovanni Siri in *La psiche del consumo*, Franco Angeli, 2005, sostiene che la moda si presta a legittimare, dandone forma, non l'identità singola degli individui ma le molte identità frammentate di cui l'individuo oggi si compone in risposta alla logica di espansione ed intensificazione dei consumi atti a soddisfare una crescente molteplicità di bisogni, coerentemente con le personalità che li esprimono. Un processo perfettamente funzionale alla logica economica del capitalismo che basa il suo successo e la sua ragion d'essere proprio sull'intensificazione dei consumi, degli acquisti e quindi della produzione.

da un'usanza etnica rielaborata o da un adolescenziale anticonformismo sollecitato dalle rock star del momento, è nel prodotto che tutto sembra convergere e assumere forma, candidandosi a una permanenza più o meno duratura e significativa nel palcoscenico della moda. Un palcoscenico che ha assunto dimensione globale e non risparmia alcuna area socio culturale, come dimostra l'attenzione prestata dai mass media alle personalità politiche, di sesso femminile ma non solo, giudicate ed interpretate dalla linea del tailleur indossato e dall'abbinamento scarpe-borsa prima ancora che dalla credibilità delle proposte politiche sostenute¹¹.

Lo show a cui il mondo della calzatura ci ha abituato è avvincente e spettacolare. Ci limiteremo a qualche fugace citazione solo per dimostrare quanto, nuovamente, il rapporto tra creatività "pura" non condizionata dai pre-giudizi suggeriti dalla razionalità di criteri quali la praticità d'uso o la vendita, abbia influito sull'industrializzazione e sulla distribuzione massificata del prodotto segnando, in qualche misura, il life style di ampie fasce di consumatori.

Partiamo da Ferragamo, un innovatore oltre che animo libero e creativo. Già negli anni 20 aveva iniziato ad utilizzare un arco metallico a supporto del tacco, dando stabilità alla struttura e non rendendo più necessaria la chiusura in punta. Da questa invenzione si cominciò a sperimentare una vastissima gamma di calzature, ognuna con le sue particolarità ed utilizzando materiali diversi. Fu infatti Ferragamo, nel 1947, a proporre il sandalo trasparente realizzato con fili di nylon. In molti casi la ricerca di nuove forme si ispirò alle antiche calzature della storia. Il "doppio fondo" degli anni Settanta ha le sue origini nelle calzature della Venezia del XVI sec., le chopine, citate da Shakespeare, alte anche molti centimetri e che avevano, oltre alla funzione di elevazione sociale ed estetica, quella più funzionale di impedire alla dama di inzuppare piedi e bordure dell'abito nelle acque stagnanti delle vie cittadine. Altra fonte di ispirazione le Geta giapponesi, infradito da cerimonia con uno spessore che può raggiungere i trenta centimetri ma che non superarono, nella progettualità di Ferragamo negli anni Quaranta i quattro centimetri abbinando al concetto di innovazione stilistica il confort nell'uso. La sua invenzione più famosa fu probabilmente la zeppa di sughero ma alla sua morte lasciò 350 brevetti, che avevano rivoluzionato la moda delle calzature.

Tacchi alti all'inverosimile e dalle fogge strane nelle opere di Andrè Perugia che spinge la ricerca stilistica al limite del fetish con alzate improponibili e che dà ai suoi tacchi forme a cavatappi. Perugia, già disegnatore per il grande stilista Paul Poiret, alla fine della prima guerra mondiale, entrò invece nella leggenda quando negli anni cinquanta ebbe inizio il sodalizio professionale tra Roger Vivier e con Christian Dior, una collaborazione che diede vita a una sorta di età dell'oro nella moda delle calzature. Fu infatti creatore per la Regina Elisabetta, di cui disegnò le scarpe per l'incoronazione nel 1953.

Caratterizzate dalla tomaia affusolata, sono invece le scarpe di Manolo Blahnik, disegnatore svizzero che vanta tra le sue clienti Paloma Picasso, Madonna, Bianca Jagger. Passando per oltre cinquanta fasi di lavorazione, le sue scarpe vengono controllate personalmente da Blahnik, che ne cura ogni disegno e ogni fase di lavorazione.

A conferma per legame strettissimo tra prime donne, dive e stilista (chi fa pubblicità a chi in questo gioco?) ci limiteremo a ricordare David Evins creatore per tutte le first ladies americane, nonché per le dive del cinema e persino per l'elegantissima duchessa di Windsor nel corso della sua quarantennale carriera (dalle ciabattine per Ava Gardner, alle décolleté per Judy Garland, agli

¹¹ Un esempio è offerto dalla candidata alla presidenza francese Ségolène che ha affidato parte della sua campagna ad un libro curato da Natalie Guiot dal titolo "Présidentielles: Royal 1990-2006, Ségolène a dit" la cui immagine di copertina riporta un paio di scarpe a tacco alto rosse, assunte ad emblema dalla mancata premier.

stivaletti di leopardo per Marlene Dietrich, alle scarpe di Grace Kelly per il suo matrimonio).

Grande indiscussa creatività nell'opera di Vivienne Westwood, che evidenzia una propria e ben definita posizione culturale: nella progettazione di una calzatura non si tratta tanto di offrire una soluzione coerente alle necessità deambulatorie della persona che le acquisterà, quanto piuttosto elevare radicalmente il coefficiente di artificiosità dell'oggetto fino alla provocazione. Le forme proposte sono grottesche, irreali, assurdamente elevate, eccessive, in piena coerenza con l'ambiente culturale del punk inglese in cui si colloca il suo lavoro.

Oggetti dall'inequivocabile contenuti di design, ma più indossabili, i sandali in raso e paillettes di Mario Bologna (Luxory, 1970), quelli molleggiati di Armando Pollini (1980), le scarpe a strati di Yves Saint Laurent (1990), il modello globetrotter di Emilio Cavallini con un piccolo mappamondo inserito nell'alta suola (1990) o le scarpe in tessuto di Romeo Gigli.

E per finire, consapevoli di aver citato solo alcuni degli incredibili esempi di creatività messi a disposizione dai creativi del fitting-design, è d'obbligo citare l'operazione di ribaltamento strutturale sperimentata da Marc Jacobs con le sue scarpe alte prive di tacco in cui l'equilibrio e la capacità di deambulazione sicura sono affidate ad un tacco-suola il cui effetto disorientante non è privo di fascino.

Fino ad ora ci siamo mossi prevalentemente nell'area della creatività progettuale applicata alla calzatura elegante-seduttiva. Un mondo altrettanto vasto si apre approcciando la calzatura dal punto di vista della funzionalità intesa come mix di efficienza prestazionale e confort all'indosso. Un mix che certo non penalizza né il contenuto estetico né il contenuto moda, ne fa al contrario uno strumento di differenziazione e riconoscibilità tanto da legittimare la presenza della scarpa protettiva e sportiva nel santuario del fashion design.

6.2 La calzatura tra cultura e performances: evoluzione e strategie di riposizionamento

Che la calzatura, al di là delle forzature stilistiche descritte sia soprattutto un oggetto a cui gli utilizzatori affidano una buona parte del grado di benessere della propria giornata, talvolta la propria sicurezza o addirittura una percentuale della propria prestazione atletica, è dato di fatto. Senza inoltre dimenticare la raccomandazione rivolta dagli ortopedici in merito alla necessità di indossare scarpe adeguate al fine di non compromettere la salute della colonna vertebrale.

Protezione, confort e potenziamento atletico sono pertanto caratteristiche a cui difficilmente il consumatore vuole rinunciare e all'ottenimento di questo risultato l'industria calzaturiera ha dedicato e dedica risorse significative sia nell'ambito della ReS dei materiali che della prototipia e dell'ingegnerizzazione della forme.

Al di là del generale valore di questa osservazione sarebbe certamente errato considerare l'universo progettuale e produttivo della calzatura come un tutt'uno indifferenziato. Al contrario, come gli abiti del resto, le scarpe si differenziano in diverse tipologie in funzione del contesto d'uso del prodotto e del target di riferimento.

Di conseguenza esistano imprese specializzate nella realizzazione, ad esempio, di prodotti fashion o casual, di stivali da motociclismo o di scarpette per la danza classica, di scarpe protettive per carpentieri o calzature speciali per malati di artrite diabetica. Va da sé che ognuna di queste famiglie di prodotti si suddivida ulteriormente per cui diversa sarà la scarpa da trekking da quella da maratona, come, nell'equitazione professionale lo stivale da salto sarà inappropriato in una

partita di polo.

Ad ogni tipologia di prodotto corrisponderanno certamente anche specifiche declinazione del concetto di comfort, tematica che trova ovviamente ulteriori e particolari sviluppi in caso di presenza di patologia ortopedica o handicap che impediscono o aggravano la normale deambulazione.¹²

In ogni caso, possiamo individuare alcuni parametri comuni.

Nella calzatura il confort si identifica:

- nell'assenza di costrizioni dolorose o fastidiose sia nella condizione a riposo del piede che nella deambulazione,
- nel corretto insediamento del piede sulla tomaia tale da garantire all'utilizzatore adeguata postura ed un buon grado di appoggio e sostegno,
- nell'assenza nei materiali utilizzati di sostanze tali da generare irritazioni e sensibilizzazioni cutanee,
- nella traspirazione dei materiali adottati tale da consentire l'evaporazione del sudore senza per questo rinunciare alla funzione impermeabilizzante.

La leggerezza del materiale a parità di grado protettivo considerata un punto di forza nel capo tessile d'abbigliamento, è invece più attribuibile a percezioni individuali degli utenti, ma può comunque essere riconosciuta tra i parametri del confort.

La ricerca sui materiali e l'ingegnerizzazione dei prodotti ha consentito di ottenere risultati di estremo interesse incontrando per altro un crescente consenso da parte di un pubblico sempre più attento ed informato.

Un contributo fondamentale al processo di miglioramento qualitativo dell'esperienza di indosso ed utilizzo delle calzature, ci giunge dal mondo dello sport e delle prestazioni in contesti di sforzo e disagio estremi, affrontando i quali i produttori hanno avuto modo di acquisire esperienze di grande utilità anche nella realizzazione di scarpe destinate ad utilizzi in contesti più soft quando non addirittura per usi cittadini.

Il racconto proposto da Mario Moretti Polegato, presidente Gruppo Geox relativo al processo ideativo che lo portò ad inventare la ormai mitica "scarpa che respira" è da questo punto di vista ormai leggendario. Come Polegato ama raccontare, l'idea gli venne nel corso di una camminata in Nevada in condizioni climatiche di tale calura che lo indussero a provocare fori nella suola di gomma delle scarpe indossate allo scopo di alleggerire il senso di umidità provocato dalla sudorazione. Vista l'efficacia di un'idea così semplice (poi ridefinita studiando applicazioni realizzate dalla Nasa mediante 'uso di membrane in microfibra in grado di favorire l'evaporazione del sudore impedendo nel contempo all'acqua di entrare), nacque un brevetto registrato in America come brevetto di utilità e oggi riconosciuto in 100 paesi del mondo. Un'esperienza interessante sia dal punto di vista tecnico che imprenditoriale: *"Ho speso tre anni per la ricerca del mio prodotto –ha dichiarato Polegato- ho bussato alle porte dei più grandi produttori del mondo di scarpe, presso aziende italiane ed estere, addirittura presso l'americana Nike, ma nessuno l'ha capito. Tre anni più tardi, anziché prendere questo progetto e gettarlo mi sono messo io a fare impresa. Sono partito*

¹² Si vedano i contributi sviluppati in merito dall'Associazione Tessile e Salute in particolare nel corso del Convegno internazionale 2003 (Patologia e disagi del piede diabetico, di Enrica Alessandra Pagliari e Applicazioni ortopediche di calzature in cuoio e lycra di Gregory Patience) www.tessileesalute.it

sette anni fa circa con la collaborazione di cinque persone, oggi siamo in 5.000. Siamo partiti senza vendere un paio di scarpe, oggi ne produciamo e vendiamo più di sei milioni e mezzo.”¹³

Geox è la dimostrazione di come una buona idea (basata cioè su un’esigenza concreta, soddisfatta con una tecnologia coerente ed innovativa) e una poderosa operazione di comunicazione e marketing possano identificare un nuovo range di prodotti¹⁴ basati su una definita categoria di plus che rendono la scarpa, tanto nelle intenzioni progettuali dall’azienda quanto nella percezione dei consumatori: traspirante, impermeabile, flessibile alle torsioni del piede, adatta a tutte le stagioni, antiscivolo, asciutta e termicamente isolata grazie a puntali termosaldati e impermeabilizzazione delle cuciture.

In questo caso possiamo dire che il confort è stato assunto come elemento di base alla definizione di un nuovo prodotto a cui l’impresa non ha rinunciato a dare un’impronta modaiola diventando così punto di riferimento per altre imprese calzaturiere che hanno adottato tecniche affini per garantire al cliente lo stesso grado di benessere, e adottando così una strategia di innovazione per imitazione.¹⁵

Un altro interessante esempio di successo progettuale e produttivo è offerto da Tod’s il marchio di calzature realizzato dal calzaturificio Della Valle. Le scarpe Tod’s nascono negli anni 70 dalla constatazione, da parte del titolare, della assenza sul mercato di una scarpa casual ma di classe indossabile anche in situazioni formali in quanto riconoscibile come “prodotto di lusso”. Anche in questo caso la sollecitazione creativa arrivava dagli Stati Uniti dove Diego Della Valle aveva avuto modo di apprezzare la presenza di una driving shoe indicata per la barca, per la guida sportiva o per il tempo libero, una calzatura leggera, simile a una seconda calza in pelle rinforzata da piccole sfere di gomma e dal tallone ben conformato. L’input fu elaborato in linee di scarpe caratterizzate da un mix di elementi solo apparentemente contraddittori: l’informalità dell’articolo da tempo libero unito a materiali pregiati, l’equilibrio estetico di un prodotto pensato per durare nel tempo, un evergreen, proposto ad un target di mercato di livello alto e per definizione sensibile alla moda e all’instabilità dei suoi trend. E soprattutto un prodotto di alta qualità intrinseca garantita da un processo produttivo pressoché artigianale e un brand d’élite fortemente riconoscibile dal monogramma e dai gommmini ben visibili sul tallone.

In entrambi i casi descritti siamo di fronte al felice connubio tra ricerca, qualificazione del prodotto attraverso selezione e funzionalizzazione di materiali e operazioni fortemente orientate al marketing tali da consentire di leggere il prodotto in una semantica coerente e altamente valorizzante. Il tema dominante in Tod’s quanto in Geox, è quello del confort e della praticità della calzatura che non rinuncia a proporsi come di marca, quando non di lusso e che in virtù dei suoi stessi punti di forza si pone al di sopra della moda e delle sue instabilità temporali.

Un altro esempio interessante in questo senso è offerto da Pirelli P Zero, codice dell’omonimo pneumatico inventato nel 1987 per la berlinetta Ferrari F40 e riproposto in una linea di scarpe sportive dal contenuto hi tech: resistenti all’acqua, dotate di rinforzi in fili metallici e suola antisdrucchiolo che riproduce il battistrada di un pneumatico. Nell’edizione ispirata alle Olimpiadi la suola ha struttura “vertebrata” che richiama la flessibilità della schiena umana, permettendo di

¹³ Chiara Nencini, *Moda e Innovazione tecnologica*, Franco Angeli, 2002

¹⁴ Notoriamente dopo aver conquistato il mercato della calzatura l’industria di Piegato ha acquisito fasce di mercato anche nell’abbigliamento applicando a capi spalla tecnologie traspiranti.

¹⁵ Il processo di innovazione per imitazione e prassi diffusa nelle strategie di ReS: il primo innovatore gode di una posizione di indubbio vantaggio avendo per primo identificato un bisogno e una soluzione e i consumatori tenderanno a identificarlo a lungo con la tipologia dei prodotti realizzati (caso emblematico è Goretex), il che spinge le imprese concorrenti a misurarsi con le innovazioni introdotte e con nuove diffuse aspettative di mercato.

camminare agilmente. La scommessa dell'azienda: proporre sneaker da "consiglio d'amministrazione" superando definitivamente la barriera tra calzature per il tempo libero e i momenti formali e professionali della giornata. In questo caso l'abbinamento proposto è tra un brand universalmente conosciuto in un contesto industriale ben diverso da quello della moda (per quanto evocativo di atmosfere coerenti con un certo lifestyle: la velocità, l'aggressività, la sicurezza), e un prodotto, appunto, di moda. Un abbinamento che poggia anche sulla visibilità del made in Italy e sui suoi successi universalmente riconosciuti: l'automotive e il fashion.

Un esempio altrettanto esemplificativo di un prodotto evergreen equiparabile in qualche misura al posizionamento del jeans nell'abbigliamento, è offerto dalle calzature dette ballerine che stanno vivendo un nuovo momento felice. Furono create negli anni 40 da Rose Repetto per il figlio Roland Petit, grande ballerino e coreografo e presto definite dai francesi "sandale plateforme", per i loro 135 grammi di cuoio e 7 millimetri appena di tacco. Prodotte per la prima volta dalla Repetto, storico marchio di scarpe di danza, le ballerine sono entrate di prepotenza nelle collezioni di grandi maison e celebri couturier: Ken Scott, Fendi, Chanel, Roger Vivier, Colette, Marc Jacobs, Chloe, Azzedine Alaïa ma anche Diesel, Adidas, Puma, Kicker.

La ballerina è una scarpa densa di atmosfere culturali, nata in un contesto denso di atmosfere artistiche: Roland Petit lavorava con Jean Cocteau, Boris Vian, Pablo Picasso, Jacques Prévert: il logo della Repetto fu disegnato da Leonor Fini, scenografa, pittrice. Ma fu il collegamento con il cinema a decretarne il successo: Brigitte Bardot, ex allieva del Conservatorio di danza parigino, scopre le ballerine e per lei vengono realizzate in vernice rossa per interpretare il sensuale mambo nel film "Et Dieu... crea la femme".

Dopo alcune altalenanti vicissitudini la società sta confermando la sua capacità creativa e produttiva sottolineata dai recenti successi commerciali (il giro d'affari nel 2006, è stato di 18 milioni di euro) e dal consolidamento del marchio in Giappone negli Stati Uniti e in Russia con boutique a Tokio, New York, Beverly Hills. Da questo punto di vista la ballerina ben simboleggia il prodotto moda come sintesi percepibile di valenze culturali, lifestyle, idealizzazioni estetiche felicemente racchiuse in un prodotto in continua evoluzione seppur fortemente riconoscibile nella sua essenza. Un prodotto qui richiamato nell'autorevolezza del suo marchio originario che ha però suggerito forme affini a calzaturifici e a stilisti che a quel contesto culturale hanno saputo ispirarsi (come, ad esempio, è il caso delle ballerine di vernice con elastico e trafori di Miu Miu, che richiamano le scarpe di papa Benedetto XVI).

6.3 Tra design e ingegnerizzazione: la centralità del prodotto

I casi citati si propongono quindi come ammirevoli esperienze di posizionamento di prodotti basati su punti di forza ben esplicitati nelle strategie di marketing delle imprese. Sono esemplificazioni che dimostrano ampiamente come i calzaturifici, e i designer che con questi collaborano, affidino il successo delle proprie creazioni allo sforzo di attribuzione di valenze estetiche non disgiunte da una attenta valutazione della performance del prodotto finale offerto al pubblico.

In questo paragrafo delineremo quindi alcune delle tendenze innovative maggiormente identificabili nell'evoluzione della calzatura dal punto di vista della sua funzionalizzazione intesa come sintesi di confort ed efficienza prestazionale.

In primo luogo occorre fare una suddivisione delle principali tipologie di calzature in macro famiglie a cui sarà possibile attribuire parametri qualificanti e individuare i trend di ricerca ad essi coerenti.

La matrice seguente ha pertanto scopo di esemplificazione (non esaustiva) ed è riferita alle macrofamiglie in cui è possibile declinare la calzatura e ai parametri prestazionali che il consumatore può attendersi dall'uso di un determinato tipo di scarpa.

Tipologia calzature	Prestazioni attese (al di là del contenuto moda):
Calzature da città/ ufficio	Confort, adeguato sostegno della persona nella camminata e in posizione prolungata di sosta in appoggio; leggerezza, traspirabilità, buon grado di resistenza all'acqua, all'usura da sfregamento e allo sporco
Scarpe sportive (finalizzate ad esempio a golf, tennis, aerobica, corsa/jogging, escursioni, corsa campestre, fitness, calcio, basket..)	Sostegno dell'arto, (talvolta della caviglia e protezione del polpaccio) nelle fasi di maggiori tensioni e potenziamento dello scatto e della contrazione muscolare coerentemente con le performance della disciplina sportiva esercitata (stabilità ed elasticità delle struttura calzante). Protezione climatica (in funzione del contesto ambientale in cui viene svolto la prestazione sportiva) e traspirabilità. Assenza/riduzione dei cattivi odori conseguenti all'eccesso di sudorazione. Lacci e chiusure sicure e di facile utilizzo. Buon grado di impermeabilizzazione (anche delle cuciture) Per le scarpe per sport invernali: massima protezione climatica.
Scarpe protettive (dpi)	Coerenti con le normative UE e Uni relative alle caratterizzazioni del prodotto negli specifici contesti di utilizzo (ad esempio: protezione antifiama per operatori delle fonderie, saldatori o per pompieri, resistenza a specifiche sostanze corrosive per addetti di imprese chimiche, antitaglio e antiperforazione per operai dei cantieri...). Confort all'indosso anche per periodi lunghi l'arco della giornata lavorativa. Assenza/riduzione dei cattivi odori conseguenti all'eccesso di sudorazione. Lacci e chiusure sicure e di facile utilizzo. Buon grado di impermeabilizzazione (anche delle cuciture).
Scarpe per bambini	Forma del plantare coerente con l'evoluzione del piede nelle diverse fasi di crescita, sostegno adeguato alla deambulazione e alla torsione, flessibilità, ammortizzatori del movimento, suola antiscivolo, traspirabilità, comportamento batteriostatico dei materiali, facilità di indosso e di chiusura.
Scarpe ortopediche	Funzionali alle specifiche richieste dalle patologie e dotate della adeguate caratteristiche di confort.

Nella tabella seguente sono invece riassunte le principali innovazioni introdotte nel comparto calzaturiero in funzione di tipologie di prodotti sempre più funzionali alle differenti esigenze di utilizzo e pertanto maggiormente identificabili sul mercato dai consumatori:

Prestazioni attese	Parametri tecnici	Innovazioni
Buon sostegno del piede e elasticità dei movimenti	Corretta aderenza della volumetria della scarpa a quella del piede. Interazione dinamica e cinematica tra calzatura e piede.	Personalizzazione della scarpa in base alle precise misure antropomorfe dell'utente e ai problemi ortopedici individuati (sistemi di rilevamento dati e invio input alla produzione). Mappatura digitale della forma Utilizzo di membrane e microfibre nella parte interna della suola e nella tomaia Nanotecnologie per rendere i materiali maggiormente elastici
Eliminazione della sensazione di surriscaldamento del piede e del disagio provocato da umidità e sudore sull'epidermide	Evaporazione dell'umidità del piede	Traspirabilità del pellame o delle fibre naturali e polimeriche utilizzate mediante membrane microfibrose e/o microporose

Maggior resistenza della scarpa all'usura e allo sporco	Stabilità del colore e dell'uniformità della superficie, non assorbimento di sostanze grasse	Utilizzo di polimeri a maggior resistenza all'abrasione. Trattamento al plasma dei materiali naturali e/o polimerici utilizzati Trattamenti idrorepellenti, antispurco e antimacchia mediante spalmatura di coating ¹⁶
Riduzione delle sensazioni dolorose in seguito a movimenti bruschi, salti, torsioni muscolari	Struttura del plantare in grado di ammortizzare colpi provocati dal movimento del piede, distribuzione della pressione e del peso corporeo e funzioni antishock della suola e della tomaia.	Sistemi di ammortizzazione del carico mediante elastomeri, cuscinetti imbottiti o a gas, technogel volti a rendere le parti costituenti la calzatura maggiormente flessibili ed in grado di assecondare il movimento sostenendo l'arto
Riduzione delle sollecitazioni sgradevoli per contatto con superfici stradali non uniformi	Suola in grado di ammortizzare l'impatto con irregolarità del terreno	Suola realizzata in materiali ad elevata elasticità
Eliminazione del cattivo odore	Riduzione della proliferazione batterica	Trattamenti antibatterici o batteriostatici, additivazione dei materiali utilizzati mediante sostanze naturalmente igienizzanti (ad esempio ioni di argento, chitosano..) ¹⁷
Isolamento termico	Sistemi volti a trattenere l'aria inglobandola nella struttura	Materiali in microfibra, imbottiture isolanti
Termoregolazione	Assorbimento dell'eccesso di calore sviluppato durante l'attività fisica e rilascio in caso di raffreddamento	Inserimento di microcapsule a cambiamento strutturale (Outlast) in grado di mutare il loro stato da solido a liquido e viceversa quando assorbono/liberano calore
Potenziamento del movimento	Alleggerimento dei carichi sulla struttura del piede e inserimento di materiali elastici in grado di assecondare le spinte della muscolatura	Materiali a memoria di forma Inserimento di dispositivi elettronici per il rilevamento dati e la stimolazione muscolare e della cute interessata
Prevenzione delle ulcere cutanee (causate da protesi, immobilità..)	Recupero della sensibilità del piede nei soggetti a rischio	Dispositivi di stimolazione elettronica ¹⁸
Visibilità nel buio	Sistemi di illuminazione della scarpa	Fibre ottiche, inserti rifrangenti, fibre luminescenti ¹⁹
Scarpe profumate, dotate di funzioni cosmetiche e farmacologiche	Rilascio di sostanze cosmetiche o farmaci a contatto con la pressione del piede e l'aumento di temperatura	Ciclodestrine, microcapsule a somministrazione controllata di sostanze chimiche e naturali ²⁰

A integrazione di questo scenario in cui la ricerca e la sperimentazione sono in piena evoluzione e supportate da una dinamica industria meccanica e dall'industria chimica, occorre annoverare la crescente attenzione per soluzioni tecniche ispirate all'ecosostenibilità del prodotto e della sua produzione, volte cioè a considerare il life cycle della calzatura nella sua interezza, dalla progettazione al suo smaltimento al termine dell'utilizzo.

¹⁶ Effetti sono ottenuti da fisissaggi realizzati ad esempio con Teflon di DuPont, Puria di Kuraray o Nanosphere di Scholler

¹⁷ Studi sulla funzionalizzazione antibatterica e batteriostatica dei materiali per abbigliamento e calzature sono stati svolti dall'Associazione tessile e salute (www.tessileesalute.it)

¹⁸ Studi al riguardo sono stati svolti dal Laboratorio di Ingegneria del Sistema Neuromuscolare (LISiN) del Politecnico di Torino e dal Politecnico di Milano, facoltà di Ingegneria

¹⁹ Un materiale innovativo, a integrazione dei più classici nastri rifrangenti difficilmente inseribili su strutture di dimensioni ridotte come le calzature, è rappresentato dall'effetto luminoso attribuito mediante inserimento nelle fibre di pigmenti fotoluminescenti a filati poliestere, polipropilene e nylon (come nel Ghost di Sinterama e altri)

²⁰ L'uso di ciclodestrine è ormai ampiamente sperimentato nell'ambito tessile, in materiali cioè direttamente a contatto con la pelle, tecnicamente non si esclude che ciò possa essere applicato anche a calzature con effetto, ad esempio deodorante.

Numerosi fattori intervengono in questa area tematica. Ruolo importante è affidato ai materiali scelti (pelle, cuoio o tessuti, naturali o sintetici) tema su cui si dividono le diverse anime del comparto (l'utilizzo di pellame non è apprezzato dai produttori che si rivolgono a un target eco-animalista e non sono mancate campagne pubblicitarie volte a enfatizzare il carattere sintetico delle componenti della scarpa realizzata)²¹ anche se la maggior parte delle imprese produce calzature con entrambe le tipologie di materia prima. Ma qualunque sia l'origine del materiale impiegato di estrema importanza sono, sia dal punto di vista dell'impatto della produzione sull'ambiente che dal punto di vista della sicurezza per il consumatore finale, i trattamenti a cui lo stesso è sottoposto nelle fasi di produzione, i coloranti applicati e le sostanze chimiche utilizzate²².

E' infatti molto diffusa nel comparto la consapevolezza che la realizzazione di prodotti sicuri per il consumatori (non cancerogeni, non allergizzanti e non sensibilizzanti la cute in quanto privi di sostanze potenzialmente tossiche) rappresenta per l'industria del made in Italy un punto di forza straordinario nei confronti dei competitors stranieri.

Questo il senso delle campagne promozionali e informative svolte da Anci a sostegno del valore del Made in Italy ("I love Italian Shoes") e a vantaggio di una maggior informazione del consumatore finale e delle posizioni assunte a sostegno dell'etichettatura obbligatoria indicante il "Made in" sui prodotti in circolazione in UE. Anche iniziative private quale quella condotta da un gruppo di famosi brand di calzature per bambini ("Non accettare scarpe dagli sconosciuti") andava in questa direzione.

Il tema della certificazione attestante la sicurezza del prodotto (dal marchio Vero cuoio o Vera pelle alle certificazioni Ecolabel, Oekotex per le componenti tessili) non ha trovato ancora adeguata affermazione anche se da più parti si sostiene la necessità di individuare forme di controlli sui materiali volte a ricostruirne i precorsi produttivi (tracciabilità), un tema sollecitato dalla necessità di garantire il consumatore in merito alla qualità intrinseca del prodotto acquistato e alle condizioni eco-sociali in cui è stato realizzato.

L'esposizione del prodotto calzaturiero alla imitazione fraudolenta (contraffazione) che inserisce sul mercato articoli falsi e di dubbia qualificazione arrecanti loghi e brand famosi, ha inoltre indotto molti produttori a considerare modalità di riconoscibilità dei propri manufatti mediante etichettature, sensori inseriti e altre modalità. Un contributo interessante è offerto dalla tecnologia RFID che consiste di leggere i tag dell'articolo anche a distanza assicurando il compratore in merito alla sua originalità e consentendo al produttore o al distributore di monitorarne i processi di movimentazione.

Un altro filone interessante, in tema di ecosostenibilità del prodotto calzaturiero è rappresentato dalla possibilità di realizzare articoli partendo da materiali di scarto (pellami, tessuti, gomme, pneumatici) ma si tratta per lo più di esperienze isolate, spesso artigianali²³.

Altrettanto significativa appare inoltre l'attenzione prestata in fase di progettazione all'individuazione di materiali riciclabili e/o biodegradabili, in grado cioè di essere assorbiti dall'ambiente senza effetti inquinanti al termine del ciclo di vita. Un contributo interessante è in questo caso offerto dalle fibre tessili naturali e quindi biodegradabili destinate al rinforzo della

²¹ Un esempio è offerto dall'azienda Aequa che ha promosso le proprie calzature con un'immagine di forte impatto emotivo e lo slogan Fashion senza victims,

²² Come noto la nuova normativa Reach regola in modo rigido le tipologie di coloranti utilizzabili in Europa il che garantisce la non tossicità e la sicurezza dei manufatti realizzati in questa area geografica, caratteristica non estendibile alle produzioni extraeuropee.

²³ Esperienze produttive ispirate a questo approccio sono visibili in eventi espositivi a tema come l'ormai consolidata fiera milanese Fai la cosa giusta, la cui ultima edizione si è svolta nel mese di aprile.

scarpa, alla sua fodera o ad elementi costruttivi in senso lato quali cotone, canapa, ginestra, lino, bamboo.

6.4 La ricerca e l'innovazione nel sistema industriale del comparto

Obiettivo del paragrafo precedente era focalizzare i trend (o almeno alcuni trend) di innovazione particolarmente significativi in termini di creatività e contenuti innovativi senza trascurare benessere e performances connesse alle calzature cioè, l'impatto dei prodotti sulla qualità della vita delle persone che li utilizzano.

Perché l'azienda sia in grado di trasformare questo straordinario insieme di contenuti immateriali/fashion ed elementi valorizzanti il prodotto in un processo orientato al raggiungimento di risultati economici soddisfacenti, occorre disporre di una cultura di impresa, oltre che di adeguate risorse tecnologiche ed organizzative, in grado di utilizzare al meglio le sollecitazioni indotte dagli stilisti e dal marketing rendendole praticabili in un processo di industrializzazione il cui risultato sia pienamente apprezzabile dal consumatore finale.

Si tratta, in altre parole, di trasformare il flusso di input rilevati dal mercato e dai trend moda in processi di ideazione stilistica, prototipazione, scelta dei materiali, trasformazione produttiva e reinserimento dei prodotti sul mercato coerenti con la tempistica e le logiche di business. Un processo a cui partecipano più step industriali finalizzati al raggiungimento di specifici obiettivi che possiamo così sintetizzare:

- Accelerare i tempi della progettazione
- Produrre in modo competitivo
- Interfacciare in modo efficace con il mercato finale.

Accelerare i tempi di progettazione

Il tema della riduzione dei tempi di sviluppo prodotto (dall'idea creativa al progetto, dal campionario alla produzione, dai controlli alla distribuzione) è certamente fondamentale in quanto primo tassello di una strategia finalizzata a servire meglio e con maggior prontezza i consumatori finali adeguando il sistema produttivo ai tempi sempre più compressi della distribuzione che tende a caricare sull'impresa il rischio del magazzino e dell'invenduto. Per questo non basta più sviluppare il prodotto più rapidamente: occorre svilupparlo meglio ed in modo finalizzato alla produzione.

Le tecnologie a supporto di tale esigenza vanno da quelle di reverse engineering, alla prototipazione e produzione rapida, al CAD / CAM / CAE avanzato applicato in modo diffuso a tutte le fasi di sviluppo prodotto. L'introduzione inoltre nel mercato di nuove forme strutturali della calzatura (quali ad esempio, l'elaborazione del tacco fino alla sua scomparsa) necessitano di modalità e strumenti di progettazione in grado di abbinare resa estetica a studio delle forze e delle sollecitazioni a cui la scarpa è sottoposta predeterminandone le caratterizzazioni costitutive.

Produrre in modo competitivo

Al di là dell'apporto irrinunciabile in termini di accelerazione delle funzioni, miglioramento dei risultati qualitativi, ottimizzazione delle risorse (materie prime, energia) impliciti nell'inserimento

di più efficaci tecnologie e strumenti di lavoro, il contributo dell'innovazione si esprime soprattutto nell'impatto sull'organizzazione.

Tale aspetto attiene allo studio di nuovi schemi organizzativi dei reparti produttivi, alla loro configurazione ottimale tesa a potenziare l'efficienza dei flussi dei semilavorati e l'occupazione degli spazi, alla presenza / necessità / dimensionamento dei magazzini intermedi di stoccaggio e dei buffer interdipartimentali. Tecnologie quali la modellazione di impianto, la simulazione di processi discreti, la predizione di performance di sistemi complessi possono intervenire in risposta ad una esigenza più generale di razionalizzazione delle risorse disponibili.

In questo contesto la flessibilità produttiva si può tradurre nell'idea di operare con zero tempi di setup macchina nel passaggio da un prodotto all'altro o da un lotto all'altro, concretizzando il sogno di produrre il lotto singolo con la stessa "convenienza produttiva" del lotto da "cinesi" assicurando all'azienda il vantaggio competitivo di cui essa ha bisogno.

Si tratta di un processo in cui automazione ed integrazione diventano parole chiave per una riduzione dell'impatto del costo di mano d'opera e per una valorizzazione di quelle fasi produttive in cui forte e necessario è l'apporto di competenza professionale degli addetti a scapito di quelle a basso valore aggiunto. In altre parole significa produrre di più con meno risorse, cioè in modo più controllato ed efficiente. Le tecnologie dell'informazione ed il loro uso pervasivo sono da fondamentali in tale processo innovativo.

Interfacciare in modo efficace con il mercato finale

Il ruolo centrale del consumatore finale nel ciclo di vita del prodotto calzaturiero va sicuramente recuperato e tramutato in "vantaggio competitivo" per l'azienda. Ciò si può attuare attraverso la direttrice della "personalizzazione di prodotto", ma anche attraverso metodi e strumenti che possano mettere le aziende produttrici in condizione di conoscere in modo diretto e completo non solo il "mercato" che esse servono, ma i "consumatori" che lo costituiscono. Ciò consentirebbe di individuare con maggior tempismo ed efficacia le domande di consumo.

Due fattori supportano questo obiettivo:

- l'adozione di strumenti informativi per intensificare e rendere più rigoroso il reperimento di informazioni tra/con la distribuzione (e quindi il consumatore finale) mediante sistemi che monitorizzino e rendano accessibile al sistema produttivo le informazioni utili alla definizione dell'offerta (tanto in fase di allestimento delle nuove collezioni quanto nel ri-ordine degli articoli in fase di vendita).
- la razionalizzazione della logistica in una fase in cui l'aumento del prezzo del carburante torna a rendere la prossimità produttiva un fattore di efficienza e competitività.

6.5 In conclusione

Le tabelle, certamente non esaustive della vastità e della complessità della ricerca tecnologica in atto nel comparto calzaturiero, mostrano come lo stesso si stia avvalendo del contributo ideativo di altri comparti industriali quali l'industria chimica e dei polimeri, il tessile, ma anche dell'industria meccanica/elettronica e della sensoristica.

L'apertura mostrata dai produttori calzaturieri alle esperienze condotte in altri contesti progettuali

(ad esempio dalle scienze dei polimeri) ben testimoniano le potenzialità della cross fertilization come strategia di reciproco arricchimento tra ambiti tecno-scientifici differenti, una pratica la cui efficacia è ben visibile nei risultati conseguiti in termini di confort e praticità dei prodotti realizzati.

Inoltre l'industria calzaturiera è detentrica, da parte sua, di un antico e ben consolidato background tecnologico, scientifico e creativo fortemente insediato in una cultura imprenditoriale di filiera e di distretto come testimoniano le aree territoriali a forte caratterizzazione settoriale e le storie di successo di molte imprese. Un processo complessivamente rafforzato e rafforzabile dalle nuove tecnologie applicabili al ciclo progettuale e produttivo.

Il processo di internazionalizzazione commerciale e produttiva rappresenta ora una nuova possibilità di affermazione della capacità di riposizionamento strategico di questo importante protagonista del made in Italy e si gioca, dal punto di vista progettuale e ideativo su due assi:

- innanzitutto sulla capacità di continuare a dare valore aggiunto stilistico e culturale ad un prodotto a così alta valenza estetica/emozionale qual è la calzatura intensificando la capacità di proporre sui mercati stranieri la scarpa italiana come emblema di stile e qualità,
- in secondo il processo deve avvalersi di una costante e attenta lettura delle specificità di ogni singolo mercato in termini di gusto dei consumatori, life-style, contesti d'uso del prodotto, aspettative espresse ed implicite.

Si tratta in altre parole di delineare un modello di capitalizzazione delle conoscenze in cui elementi della cultura d'impresa oggi apparentemente separati (stile, marketing, performance dei materiali, tecnologie, trattamenti e funzionalizzazioni della materia prima, logistica) si integrino nella realizzazione di un processo organizzativo capace di generare ulteriore vantaggio competitivo per l'impresa italiana della calzatura.

7. SICUREZZA E AMBIENTE COME VINCOLI ALLO SVILUPPO E OPPORTUNITÀ DI MERCATO

7.1. Condizioni di sicurezza e di impatto ambientale del settore calzaturiero

Quasi tutte le fasi di lavorazione delle calzature sono caratterizzate da un forte impatto sull'ambiente. I materiali tradizionalmente impiegati (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. Non solo. L'attività di produzione e distribuzione delle scarpe produce effetti significativi anche in termini di emissioni di CO₂ equivalenti, 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.

Ma il comparto delle calzature non si caratterizza solo per un forte impatto ambientale. Vi sono anche i rischi connessi alle fasi produttive in termini di incidenti sul lavoro e danni alla salute dei lavoratori. Il comparto pur non presentando i livelli di esposizione al rischio sicurezza sul lavoro tra i più elevati, in confronto soprattutto con le altre industrie del manifatturiero, presenta comunque una casistica di incidentalità non marginale mentre la portata di malattie professionali, in relazione alle varie fasi di lavoro, è ancora solo in parte analizzata.

A fronte di queste problematiche ambientali e di sicurezza tutto il comparto calzaturiero da oltre un

decennio sta attuando una progressiva riqualificazione delle produzioni indirizzandosi verso soluzioni il più possibile eco-sostenibili, sperimentando nuovi processi e nuovi materiali finalizzati alla riduzione degli impatti ambientali ed al contenimento dei rischi per i lavoratori.

La spinta al cambiamento è scaturita da un lato dalle norme a tutela dell'ambiente e della sicurezza del lavoro che nel tempo sono state emanate a livello nazionale ed internazionale e che hanno via via imposto alle imprese di modificare e migliorare l'impatto ambientale delle proprie produzioni e ridurre i fattori di rischio per la salute pubblica e per gli addetti alle varie lavorazioni, dall'altro anche dalle pressioni delle comunità locali, soprattutto in quei distretti dove la concentrazione di imprese del comparto ha fatto emergere gravi fenomeni di inquinamento. Infine anche la crescente attenzione dei consumatori sulla qualità e salubrità dei prodotti ha sostenuto, facendo leva sulla domanda, le dinamiche di controllo interno alle aziende sulla la salubrità in senso lato delle varie fasi di produzione delle calzature.

Le industrie calzaturiere hanno, perciò, progressivamente eliminato o ridotto l'uso delle sostanze più pericolose per la salute, dai solventi più inquinanti per l'ambiente di lavoro alle sostanze organiche volatili tossiche, come pure hanno cominciato a sostituire le sostanze conosciute come inquinanti per le falde acquifere e quelle potenzialmente cancerogene con sostanze via via meno perniciose.

7.1.1 L'Impatto sulla Sicurezza sul lavoro

Tutto il settore conciario e della fabbricazione dei prodotti in pelle e similari all'interno del quale si colloca il comparto calzaturiero presenta un numero di incidenti nettamente più basso rispetto a gran parte delle altre industrie manifatturiere.

In termini assoluti nel 2006 il numero di incidenti, considerando tali quegli eventi rispetto ai quali è riconosciuta dall'Inail una indennità (comportando un periodo di inattività superiore a tre giorni), sono stati pari a 3.182 unità a fronte di un numero complessivo di incidenti di tutto il comparto manifatturiero pari a 184.546 eventi.

Oltre al dato assoluto che ovviamente risente del peso occupazionale delle diverse industrie, va evidenziato l'andamento in calo degli incidenti nel periodo 2000-2006 in tutto il settore della concia, pelli e calzature che ha registrato una diminuzione del 34,8%, meglio di quanto evidenziato dall'intero settore manifatturiero che ha visto una flessione pari al 23% nello stesso periodo.

L'andamento degli incidenti delle imprese calzaturiere è stato ancora più virtuoso dal momento che questo comparto ha fatto registrare una diminuzione degli incidenti complessivi di oltre il 44% comprendendo sia quegli eventi con effetti temporanei (con almeno 4 giorni di assenza dal lavoro) sia quelli con effetti permanenti o addirittura mortali.

Anche l'analisi in relazione alla gravità del danno, distinguendo tra eventi con effetti temporanei ed eventi permanenti, evidenzia il forte miglioramento delle imprese calzaturiere con la flessione negli incidenti che si distribuisce sia sugli incidenti meno gravi (- 44.1%), sia su quelli che producono effetti permanenti sui lavoratori rispetto ai quali la diminuzione è stata del 48,1%. Significativo poi l'andamento degli incidenti mortali passati in tutta la filiera dal 2000 al 2006 da 5 a 0, con il miglioramento più evidente proprio nel comparto calzaturiero dove gli incidenti più gravi nel 2000 avevano provocato la morte di 4 addetti.

Va osservato, infine, come all'interno del comparto calzaturiero il calo dell'incidentalità nelle sue

differenti tipologie (permanente, temporanea, mortale) si è distribuito abbastanza omogeneamente in tutte e tre le aree di attività individuate dall'Inail sulla base della classificazione ateco 2002: fabbricazione di calzature non in gomma, fabbricazione di parti e accessori per calzature non in gomma e fabbricazione di calzature, suole e tacchi in gomma e plastica.

Incidenti sul lavoro indennizzati confronto industrie manifatturiere e sistema pelle-calzature

	2000	2002	2004	2006	Var % 2000-2006
Industrie Alimentari, Bevande Tabacco	19.015	18.933	18.121	15.962	-16,1
Industrie Tessili Abbigliamento	15.124	13.723	10.863	8.539	-43,5
Industrie Conciarie, Prodotti Cuoio, Pelle e Similari	4.883	4.677	3.693	3.182	-34,8
- di cui Fabbricazione Calzature	3.083	2.799	2.062	1.715	-44,4
Preparazione e concia del cuoio	1.303	1.316	1.137	937	- 28,1
Fabbricazione di articoli da viaggio, borse	487	552	492	521	+ 7,0
Industria Legno, Prodotti In Legno	11.977	10.875	10.052	8.778	-26,7
Pasta-Carta, Carta , Stampa Editoria	9.132	9.021	8.317	7.564	-17,2
Coke, Raffinerie Combustibili Nucleari	447	381	370	337	-24,6
Prodotti Chimici, Fibre Sintetiche, Artificiali	6.421	6.017	5.709	5.055	-21,3
Articoli Gomma e Materie Plastiche	12.959	12.041	11.063	9.712	-25,1
Prodotti Lavorazione Minerali non Metalliferi	17.904	17.303	15.762	13.596	-24,1
Produzione Metallo e Fabbricazione Prodotti in Metallo	60.996	58.736	55.872	50.925	-16,5
Macchine e Apparecchi Meccanici	34.600	31.832	28.912	26.073	-24,6
Macchine Elettriche ed Ottiche	13.254	11.476	10.281	9.582	-27,7
Mezzi di Trasporto	17.657	15.403	14.684	13.822	-21,7
Altre Industrie Manifatturiere	15.421	14.558	13.285	11.419	-26,0
Totale	239.790	224.976	206.984	184.546	-23,0

Fonte: elaborazioni su dati Ipsel 2008 - Banca dati Infortuni sul lavoro

Comparto calzature incidenti con effetti temporanei, permanenti e mortali secondo la specializzazione produttiva: confronto anni 2000 e 2006

	Eventi temporanei			Eventi permanenti			Eventi mortali		
	2000	2006	Var % 2000-2006	2000	2006	Var % 2000-2006	2000	2006	Var % 2000-2006
calzature non in gomma	1.445	894	- 38,1	47	23	- 51,1	2	0	- 100,0
Parti e accessori per calzature non in gomma	905	468	- 48,3	38	17	- 55,3	2	0	- 100,0
Calzature, suole e tacchi in gomma e plastica	617	270	- 56,2	18	13	- 27,8	0	0	-
Totale	2.967	1.632	- 45,0	103	53	- 48,5	4	0	- 100,0

Fonte: elaborazioni su dati Ipsel 2008 - Banca dati Infortuni sul lavoro

Incidenti Mortali Indennizzati nel sistema pelle-calzature

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Concia del cuoio	0	0	4	1	3	2	0
Articoli da viaggio, borse, marocchineria e selleria	1	2	0	0	0	1	0
Calzature	4	4	5	3	2	1	0
Totale	5	6	9	4	5	4	0

Fonte: elaborazioni su dati Ipsel 2008 - Banca dati Infortuni sul lavoro

I dati sull'incidenza di infortuni nell'ambito dell'intero comparto della lavorazione del cuoio e delle

calzature offrono una prima indicazione sulle dimensioni del fenomeno non correlate però alla effettiva esposizione al rischio. Per poter disporre di informazioni più corrette e omogenee è necessario depurare i dati assoluti rapportandoli al numero di lavoratori effettivamente esposti al rischio di infortunio, o più precisamente, al numero di addetti-anno, che è una grandezza appositamente calcolata dall'INAIL ai fini statistici sulla base delle retribuzioni dichiarate dalle aziende.

Per esprimere quindi il reale rapporto che esiste tra infortuni e forza lavoro l'Inail ha elaborato opportuni indicatori di rischio, chiamati "indici di frequenza", basati sulla media dell'ultimo triennio consolidato per rendere la base statistica più stabile e significativa²⁴.

Con questo approccio, la filiera delle pelli-calzature presenta un indice di frequenza di incidenti tra i più bassi dell'intera economia con un valore pari a 16,9 incidenti ogni mille addetti, ben al di sotto quindi della media complessiva dei settori industria e servizi che si attesta a 30,8 incidenti ogni mille addetti. Ovviamente il confronto più significativo è dato con le industrie del manifatturiero più a rischio che presentano indici superiori al 50 per mille, come nel caso delle industrie della lavorazione dei metalli (acciaio e ferro, tubi, strutture, utensili, etc..), della lavorazione dei minerali non metalliferi (vetro, piastrelle, cemento, ceramica, etc...), della lavorazione del legno e delle costruzioni.

Il basso rischio complessivo del settore si conferma ampiamente anche rispetto agli infortuni con postumi di inabilità permanente, rispetto ai quali l'indice è pari a 0,76 incidenti ogni mille addetti, nettamente più basso rispetto al resto dell'industria e servizi che in media presentano un indice pari a 1,69 incidenti ogni mille addetti, e distanziato fortemente dalle Costruzioni, dalla Lavorazione del Legno e dall'Estrazione di Minerali, tutti comparti che presentano indici superiori al 4 per mille.

Spostando, infine, l'attenzione ai casi di infortunio mortale, il settore con più elevata incidenza rispetto al numero di occupati è ancora una volta quello dell'Estrazione di Minerali, con un valore molto alto (0,31 per mille), seguito per livello di rischio da quello delle Costruzioni (0,20) e dai Trasporti (0,19). Il settore del cuoio della pelle delle calzature e similari presenta uno dei più bassi indici di rischio di tutta l'economia (0,01).

24 Dal triennio 2000-2002, vengono esclusi dal computo gli infortuni 'in itinere', in quanto si ritiene non siano strettamente correlati al rischio corso dal lavoratore nell'esercizio della propria attività. In questo modo l'indagine si è uniformata alla metodologia di rilevazione degli infortuni sul lavoro adottata da EUROSTAT, che include nel computo del numero di eventi lesivi solo quelli avvenuti in occasione di lavoro

Frequenza infortunistica per tipo di attività e conseguenze: Infortuni indennizzati per mille addetti (media triennio consolidato 2003-2005)

	Inabilità temporanea	Inabilità Permanente	Morte	Totale	Numero Indice e (Industria servizi = 100)
Lav.ne Metalli (siderurgia metallurgia)	55,99	2,79	0,10	58,88	191,23
Lav.ne minerali non metalliferi	52,64	3,12	0,14	55,90	181,55
Lav,ne Legno	49,55	4,10	0,08	53,73	164,50
Costruzioni	47,00	4,63	0,20	51,83	168,33
Estrazione di minerali	42,24	4,24	0,31	46,79	151,96
Industria della gomma plastica	43,28	1,67	0,03	44,98	146,09
Industria mezzi di trasporto	41,73	1,27	0,02	43,02	139,72
Trasporti e telecomunicazioni	37,18	2,80	0,19	40,17	130,46
Industria meccanica	36,91	1,35	0,05	38,32	124,46
Altre industrie manifatturiere	36,03	1,96	0,05	38,03	123,51
Industria alimentare	33,91	1,72	0,05	35,68	115,88
Alberghi e ristoranti	31,70	1,22	0,03	32,95	107,02
INDUSTRIA E SERVIZI	29,03	1,69	0,06	30,79	100,00
Elettricità Gas e Acqua	26,18	1,34	0,03	27,55	89,48
Altri Servizi Pubblici	24,58	1,28	0,03	25,89	84,09
Sanità e servizi sociali	23,66	0,78	0,01	24,45	79,41
Industria carta	22,83	1,07	0,02	23,92	77,69
Pesca	21,38	2,04	-	23,42	76,06
Commercio	21,33	1,17	0,04	22,54	73,21
Industria macchine elettroniche	17,73	0,70	0,03	18,46	59,95
Attività immobiliari e servzi alle imprese	17,47	0,90	0,03	18,41	59,79
Industria tessile e abbigliamento	17,52	0,77	0,02	18,31	59,57
Pubblica amministrazione	17,30	0,89	0,01	18,21	59,14
Industria del cuoio pelle e similari	16,12	0,76	0,01	16,90	54,89
Industria chimica	15,73	0,69	0,06	16,48	53,52
Industria del petrolio	12,98	0,93	0,03	13,93	42,54
Istruzione	8,82	0,41	-	9,24	30,01
Intermediazione finanziaria	2,64	0,23	0,02	2,89	9,39
Agricoltura	48,24	4,12	0,12	52,48	170,46

Fonte: elaborazione su dati Inail 2007

7.1.2 Il controllo della sicurezza sul lavoro

I dati sulla rischiosità del lavoro nel comparto calzaturiero almeno in termini comparati evidenziano la ridotta gravità dei fenomeni incidentali rispetto al resto dei comparti soprattutto del manifatturiero. Il numero assoluto di incidenti e in particolare degli incidenti con effetti permanenti pongono comunque di fronte al problema della promozione della sicurezza e del contenimento continuo degli incidenti: i rischi permangono e sono ancora troppo alti in tutte le diverse fasi del ciclo produttivo: dalla modelliera sino al confezionamento eventi anche gravi quali schiacciamenti e cesoiamenti continuano a rappresentare un grave problema di sicurezza macchine.

Oltre agli incidenti occorre preoccuparsi, però, anche delle conseguenze sulla salute dei lavoratori legate al rischio di contrarre malattie professionali. La storia delle malattie professionali del calzaturiero con le polineuriti da collante, molto diffuse in passato tra gli addetti, impone di mantenere alta la guardia rispetto ai rischi professionali.

Chi lavora è, infatti, potenzialmente esposto, ancora oggi, a svariati agenti chimici che possono

inquinare l'aria sotto forma di gas e vapori o di particelle aerodisperse connesse all'uso di adesivi (collanti resine additivi), attivatori e diluenti o all'uso di prodotti di finitura (coloranti, vernici, lucidi, appretti, solventi per pulitura). I rischi chimici i cui effetti sulla salute dei lavoratori possono manifestarsi anche dopo lunghissimo periodo tempo colpiscono anche e soprattutto in fasi critiche come quella dell'orlatura con l'incollaggio della tomaia alla suola, spesso affidate a lavoratori a domicilio. Anche le polveri di cuoio e gli allergizzanti sono in grado di determinare patologie anche gravi.

Negli ultimi anni l'attenzione di chi è preposto alla tutela della salute pubblica e del lavoro nel comparto delle calzature si è concentrata anche sui nuovi processi di produzione di suole e di fondi in materiale plastico poliuretano. Questo materiale, ben apprezzato dal mercato per il comfort e per il prezzo relativamente contenuto, durante la produzione può liberare, infatti, sostanze tossiche come reagenti di polimerizzazione (isocianato). Nella fase finale di lavaggio dei fondi e suole in poliuretano, invece, l'uso del tetracloroetilene, i cui effetti neurotossici sono ampiamente confermati da studi epidemiologici specifici, pongono seri problemi di inquinamento dell'ambiente di lavoro dal momento che residui di tetracloroetilene presenti nelle suole stesse a seguito di una non completa fase di asciugatura si disperdono in tutti i reparti²⁵.

Considerata la manifesta tossicità del tetracloroetilene diverse aziende, hanno provveduto ad eliminare questa potenziale fonte di pericolo sostituendo questo solvente organo-alogenato con altri solventi di lavaggio, anche a base acquosa.

La consapevolezza del rischio chimico ha fatto sì che negli ultimi anni sia stata incrementata l'automatizzazione dei processi con una riduzione del rischio. Lo stampaggio automatizzato in particolare ha ridotto la dispersione nell'ambiente e quindi anche il rischio di esposizione inalatoria ai reagenti chimici e nello stesso tempo vi è stata una significativa crescita e diffusione di impianti di aspirazione localizzati nelle varie zone di emissione. Infine si va diffondendo sempre più l'utilizzo, di prepolimeri isocianici che presentano una bassa volatilità e quindi un minor rischio di dispersione.

Nelle fasi di produzione ed assemblaggio della scarpa il rischio da agenti chimici è connesso, invece, soprattutto all'uso di adesivi sotto forma di soluzioni di polimeri in solventi organici come l'acetone, anche se si vanno diffondendo altri adesivi meno dannosi per la salute, come quelli termofusibili o all'acqua che non contengono solventi ma vengono resi fluidi per azione del calore o di calore e pressione.

Per quanto riguarda i prodotti per il finissaggio del fondo e guarnitura, il rischio chimico è rilevabile nei coloranti, vernici, lucidi, appretti, cere, prodotti a base di cere naturali o sintetiche (polietileniche o acriliche) a base acquosa o contenenti solventi, e additivi quali emulsionanti, saponificanti, antifermentativi e coloranti. I prodotti di pulitura, a base solvente, sono rappresentati soprattutto da acetone o da miscele di solventi organici.

L'industria calzaturiera è da molto tempo associata anche al rischio cancerogeno²⁶. Gli studi hanno evidenziato come l'incidenza del tumore nasale risulti maggiore negli addetti dell'industria calzaturiera rispetto alla popolazione generale²⁷. Il legame tra insorgenza di manifestazioni tumorali

Cfr. Valutazione del Rischio Chimico nel Settore della Produzione di Articoli in Poliuretano per Calzature di A. Carella, C. Kunkar, G. Papa - Quaderni Inail 2005

26 Cfr. I volume n 25 (1983) delle monografie IARC l'istituto della Organizzazione Mondiale della Sanità che si occupa delle ricerche sul cancro

27 Lo IARC nel 1987, ha inserito "la lavorazione e la riparazione di scarpe e stivali" nel Gruppo 1 (circostanza di esposizione considerata cancerogena per l'uomo)

delle fosse nasali e dei seni paranasali è stato evidenziato soprattutto con il contatto con polveri di cuoio soprattutto tra gli addetti alla scarnitura, smerigliatura, cardatura, fresatura, levigatura, carteggiatura di calzature finite o di altri manufatti in cuoio²⁸.

Tra gli agenti sospettati di cancerogenicità vi sono sia le componenti organiche dei pellami, virus o altri agenti biologici che possono contaminare i pellami stessi, sia il cromo esavalente residuo dalle operazioni di concia o derivato da pigmenti usati per la colorazione dei pellami, come pure tannini vegetali residui dalle operazioni di concia, i componenti triazinici donatori di formaldeide e/o la formaldeide residua da trattamenti conservativi.

Altri studi, hanno analizzato, invece, un maggior rischio di tumore vescicale e polmonare, evidenziando un aumento di casi, tra i lavoratori del settore. I coloranti organici a base azoica presenti in numerosi materiali utilizzati per la produzione calzaturiera, o presenti nei prodotti di finissaggio e guarnitura, così come le amine aromatiche impiegate come antiossidanti nella gomma, sono tra i prodotti ipotizzati come responsabili di casi di tumore vescicale.

Infine anche il percloroetilene, che ha sostituito progressivamente tricloroetilene (sostanza riconosciuta cancerogena) o trielina nello sgrassaggio delle suole dopo lo stampaggio dei componenti in gomma ha una sospetta²⁹ azione cancerogena³⁰ (è classificato dalle norme come R 40 possibilità di effetti cancerogeni – prove insufficienti)³¹.

7.1.3 Impatto ambientale e problemi relativi alla sicurezza dei consumatori.

Anche le calzature producono un significativo impatto ambientale sia per quanto riguarda i residui tossici che si generano nel corso della lavorazione come l'emissioni di composti organici volatili e l'emissioni di gas serra, sia rispetto agli effetti inquinanti che determinano al termine del loro ciclo di vita. Inoltre, le calzature possono contenere concentrazioni di sostanze potenzialmente tossiche o allergeniche, per i consumatori e il loro impatto deve essere considerato anche sotto questo importante profilo.

Per comprendere il carico ambientale che un prodotto come la calzatura produce e quindi la assoluta necessità di adottare scelte il più possibile ecologiche nella produzione delle scarpe si può far riferimento alle prescrizioni che il sistema di qualità ecologica Ecolabel fissa per l'assegnazione del marchio ecologico a questo tipo di prodotti a garanzia dei consumatori.

In primo luogo il sistema Ecolabel impone ai produttori di scarpe di preoccuparsi della principale materia prima: il cuoio, che non è affatto neutrale ai fini dell'impatto sull'ambiente del prodotto finale. Le concerie devono disporre di impianti di depurazione delle acque reflue in grado di ridurre almeno l'85% del tenore di COD (fabbisogno chimico di ossigeno). Se non si raggiunge quella soglia di depurazione il carico ambientale delle acque reflue, può produrre danni per l'ambiente, allo

28 Inail rapporto annuale regionale Marche 2001 – Parte monografica : Il settore calzaturiero

29 ISPESL 2006 "Safety check per il settore calzaturiero : Ricerca di buone pratiche presenti nei settori lavorativi della PMI relative a Calzaturifici " a cura di Gianni Saretto.

30 Anche le miscele di poliisocianato in cloruro di metilene, che servono a migliorare le qualità adesive degli adesivi poliuretani sono classificate come sostanze R 40.

³¹ Sono incluse tra i cancerogeni sostanze, preparati o processi elencati nell'Allegato VIII del D.Lgs. 626/94 ripreso dal nuovo testo Unico sulla sicurezza del lavoro approvato con decreto Legislativo 9 aprile 2008 n.81 anche le sostanze classificate R40 (possibilità di effetti cancerogeni – prove insufficienti), quali ad esempio formaldeide e percloroetilene, sono da considerarsi con sospetto per i possibili effetti sull'uomo: le misure di prevenzione non dovrebbero pertanto essere dissimili da quelle previste per i cancerogeni certi, provvedendo alla sostituzione degli agenti impiegati con altre sostanze che non siano dotate di proprietà cancerogene e che possano garantire analoghi risultati nell'ambito del ciclo lavorativo. In presenza di un rischio cancerogeno non eliminabile, il datore di lavoro dovrà ricorrere all'adozione di sistemi a ciclo chiuso o comunque provvedere a ridurre al minimo possibile l'esposizione

stesso modo, occorre utilizzare solo le concerie capaci di abbattere la presenza di cromo nelle proprie acque reflue a meno di 5 mg/l di cromo (III).

Le calzature stesse possono presentare una concentrazione media di residui di cromo (VI) nel prodotto finale superiore a soglie sensibili (10 ppm), mentre possono essere presenti anche residui di arsenico, cadmio e piombo che dovrebbero essere eliminati del tutto.

Allo stesso modo anche la formaldeide libera e parzialmente idrolizzabile può raggiungere concentrazioni nelle calzature superiori a limiti accettabili considerati pari a 150 ppm nei componenti in cuoio.

Nelle calzature possono essere impiegati, inoltre, pentaclorofenolo (PCP) e tetraclorofenolo (TCP), come pure possono essere adoperate sostanze come gli azocoloranti, le ammine aromatiche e N-nitrosammine nei componenti in gomma e cloroalcani C10-C13 nel cuoio, nella gomma e nei componenti tessili. Anche l'uso dei composti organici volatili (VOC) nell'assemblaggio finale delle calzature va ridotto al minimo perché oltre certi livelli può, in certe condizioni, essere dannoso anche per i consumatori.

Sempre nelle calzature può essere presente anche il PVC, compreso quello riciclato, che può essere usato nella produzione di suole ma solo se nella sua preparazione non si fa utilizzo di DEHP (dieftilesiftalato), BBP (butilbenzilftalato) o DBP (dibutilftalato).

L'eco-sostenibilità del prodotto calzaturiero è rappresentata quindi dalla possibilità di produrre calzature abbattendo sotto le soglie di concentrazione considerate a rischio per l'uomo o eliminandole del tutto, le sostanze potenzialmente tossiche o allergeniche, e adoperando il più possibile materiali riciclabili e/o biodegradabili in grado cioè di essere assorbiti dall'ambiente senza effetti inquinanti al termine del ciclo di vita.

Un contributo interessante, come già osservato, nel capitolo precedente, è fornito dalle fibre tessili naturali e quindi biodegradabili per realizzare elementi costruttivi in senso lato o anche dalla possibilità di realizzare articoli partendo da materiali di scarto (pellami, tessuti, gomme, pneumatici).

Anche le tecniche di imballaggio possono avere pesanti ricadute ambientali soprattutto se le scatole di cartone presentano basse percentuali di materiale riciclato. Anche le borse di plastica eventualmente utilizzate possono essere costituite da materiale riciclato con un minor impatto sull'ambiente.

L'imballaggio ecologico delle scarpe oltre al cartone riciclato e assemblato senza utilizzo di collanti chimici può comprendere anche soluzioni che fanno uso di inchiostri a base di soia.

La produzione, il trasporto e la vendita di calzature, come pure lo smaltimento dei residui, comportano necessariamente consumi energetici ed emissioni di CO₂ la cui quantità è strettamente connessa alla percentuale di energia rinnovabile che si riesce a impiegare nelle varie fasi dei cicli produttivi della lunga filiera calzaturiera.

L'individuazione dell'impronta ecologica in termini di consumi energetici ed emissioni di anidride carbonica di un paio di scarpe è una delle ultime e più ambiziose sperimentazioni rispetto alla responsabilità ambientale dei produttori di calzature (ma più in generale di molti produttori di beni di largo consumo). Ad oggi in via sperimentale, solo pochi grandi gruppi internazionali calzaturieri si stanno preoccupando di misurare e contenere le emissioni di gas serra connesse alle proprie produzioni di scarpe. La filiera assai lunga del prodotto scarpa che può prevedere materiali e input

produttivi provenienti da centinaia di fornitori (la supply chain della calzatura va dallo scaffale sino al bovino che ha fornito il cuoio), pone grandi difficoltà rispetto alla misurazione dello impatto energetico e delle emissioni di gas serra connesse alla produzione.

La difficoltà è evidente se si considera che anche la stessa etichettatura Ecolabel sulle calzature come su gran parte dei beni di consumo, rispetto al carico energetico e delle emissioni di gas serra non fissa limiti oltre i quali eventualmente negare il marchio di prodotto ecologico, ma chiede solo a ciascun produttore di dichiarare genericamente qual'è il carico presunto di emissioni.

Da segnalare, in questo ambito, l'esperienza di Timberland che dal 2005 ha introdotto strumenti per misurare e comunicare il proprio impatto energetico e la propria *carbon footprint* rispetto ai gas serra. La società ha dapprima realizzato, alla fine del 2005, la "nutritional labelling" una sorta di etichettatura ecologica per alcune linee delle proprie calzature. In quell'occasione ha effettuato uno studio su consumi energetici ed emissioni da cui è emerso che più della metà della energia utilizzata nel fare un paio di scarpe era assorbita dalla trasformazione e dalla produzione di materie prime, quindi prima ancora di cominciare la fabbricazione della scarpa stessa.

In termini di consumo energetico la fase di vendita al dettaglio è risultata essere al secondo posto dopo la produzione delle materie prime mentre i consumi energetici per le operazioni di fabbricazione vera e propria risultavano essere al terzo posto, precedendo i consumi energetici connessi al trasporto.

Con la "nutritional label" Timberland ha cominciato, quindi, a fornire una prima misura dell'impatto ambientale connesso alla produzione di un paio di scarpe, l'etichetta riportava, però, lo stesso consumo energetico per ogni paio di scarpe della linea ecologica della multinazionale del New Hampshire indicando un valore pari a 3,1 chilowattora di energia, assieme alla precisazione che solo il 5 per cento dell'energia impiegata proveniva da fonti energetiche rinnovabili.

L'informazione molto generica e indistinta che valeva peraltro per tutte le scarpe della linea "ecologica" serviva, quindi, soprattutto a manifestare ai consumatori la preoccupazione aziendale rispetto alla propria produzione di gas serra. Alla fine del 2006 Timberland ha introdotto un nuovo sistema di informazione per i consumatori, meno vago del precedente in particolare rispetto alla *carbon footprint* delle scarpe prodotte.

L'azienda ha individuato una scala di misurazione rispetto alla quale classificare l'impatto energetico delle diverse linee calzature. Il valore soglia minimo di un prodotto è stato fissato dalla società in valori inferiori a 4,9 chilogrammi di carbonio equivalenti, per paio di scarpe, a cui è stato assegnato il rating 0 = minimo impatto; il rating massimo 10 significa 100 kg o oltre (cento chilogrammi, equivalgono alla combustione di 41,5 litri di benzina).

Naturalmente, l'efficacia di questo progetto, per i consumatori, sarà piena solo se riuscirà a creare uno standard comune sulla misurazione dell'impatto energetico e sui gas serra delle risorse impiegate dai produttori dei diversi beni di consumo oltre che tra i produttori di scarpe.

Solo agendo in questa direzione i consumatori potranno confrontare le impronte ecologiche rispetto ai gas serra di un prodotto così da scegliere anche in funzione del consumo energetico e della quota di fonti rinnovabili impiegata, allo stesso modo con cui attualmente oggi si può confrontare il prezzo o il profilo nutrizionale di un prodotto alimentare. Il problema è nell'individuare un sistema di certificazione ed uno standard fissato da terze parti³².

32 LCA - Life cycle Assessment è un metodo internazionale (Iso 14040-44) che mira a valutare il carico ambientale di un prodotto e all'interno di questo standard si sta cercando di individuare un metodo di calcolo dell'impatto sul consumo di combustibili fossili. Anche

7.2 Valore comunicazionale e vantaggi di efficienza di un investimento finalizzato all'abbattimento del rischio

Per le imprese calzaturiere italiane la necessità di investire in tecnologie e processi produttivi in grado di ridurre gli impatti ambientali, di aumentare la sicurezza per i consumatori (eliminando le sostanze anche solo potenzialmente cancerogene, e utilizzando materiali non allergizzanti e non sensibilizzanti la cute in quanto privi di sostanze potenzialmente tossiche) come pure di preservare i lavoratori esposti alle fasi del ciclo produttivo più pericolose per la salute, non significa solo rispettare norme cogenti che impongono di adottare misure di contenimento dei rischi dell'impatto ambientale, significa ormai anche investire in asset immateriali come la reputazione e il prestigio sociale, oggi essenziali per competere in un comparto, come quello della moda dove sempre più i consumatori fondano le proprie scelte di consumo non più solo sul rapporto qualità-prezzo ma anche su altri aspetti di tipo più emozionale.

Chi compra un prodotto moda, oggi vuole sapere, infatti, come quel certo capo o accessorio è stato prodotto e se nel corso della sua produzione l'impresa ha violato i diritti fondamentali delle persone e dei lavoratori oppure se ha inquinato l'ambiente in modo inaccettabile, ha dissipato energia o ha prodotto un eccesso di gas serra e così via.

Si parla oggi di cittadini-consumatori³³ o in modo più suggestivo anche di "consumautori"³⁴ soggetti che, come attestano le più attente rilevazioni nazionali sui consumi³⁵, sia pure in un quadro di difficoltà rispetto alle scelte di acquisto per effetto dell'aumento dei prezzi e per una sensazione di insicurezza crescente motivata soprattutto da ragioni economiche, continuano ad attribuire valore al consumo che continua ad apparire ancora come un'area di iniziativa ed esplorazione individuale assai importante.

Attraverso le proprie decisioni di acquisto e, più in generale, i propri comportamenti, i consumatori sono consapevoli di contribuire a "costruire" l'offerta di quei beni e servizi di cui fanno domanda sul mercato. In questo senso il valore del bene dipende sempre più dal consumatore e dalla sua percezione, dalla sua disponibilità all'acquisto e dalla quantità di informazioni e di conoscenza che può mettere in campo per apprezzarne il consumo, avendo come orizzonte di riferimento l'intera filiera produttiva di ciò che acquista.

Per le aziende è essenziale dunque interessarsi delle conseguenze sociali dei prodotti che mettono in circolazione seguendo tutta la filiera produttiva e ponendo al centro il tema del rispetto ambientale e della sicurezza.

La prima delle due questioni, in particolare rappresenta oggi, uno dei fattori maggiormente in grado di indirizzare le scelte di consumo del pubblico. Una recente indagine di Eurobarometro³⁶ ha evidenziato, infatti, come una larga quota di consumatori europei (75%) sarebbe disponibile ad acquistare, anche ad un prezzo più elevato rispetto ai prodotti normali, quei beni che risultassero a più ridotto impatto ambientale.

La stessa indagine europea rivela, tuttavia, come il 59% dei cittadini pur dimostrandosi intenzionati ad acquistare prodotti a marchio ambientale non lo ha ancora mai fatto, mentre la quota di cittadini

alcune esperienze di terze parti come quella di Climate Counts, e altri gruppi no profit cercano di definire un parametro che consenta ai consumatori di confrontare, gli stessi prodotti provenienti da marche differenti

33 "La Responsabilità Sociale dell'impresa: Presupposti Etici e Ragioni Economiche" - Stefano Zamagni Università di Bologna 2003

34 "Societing. Il marketing nella società postmoderna" Milano 2008 Gianpaolo Fabris

35 "Monitor sui climi di consumo" Marzo 2008 GfK Eurisko - a cura di Claudio Bosio

36 Eurobarometer - "Attitudes of european citizens towards the environment" - 2007

europei completamente refrattaria al tema della responsabilità ambientale nelle scelte di consumo è minoritaria ma non marginale essendo pari al 18% della popolazione .

Acquisto di beni e servizi con marchio ambientale

	Cittadini che hanno dichiarato di essere pronti ad acquistare prodotti con marchio ambientale	Cittadini che hanno effettuato nel mese precedente un acquisto di un bene con marchio ambientale	Differenza %
EU27	75%	17%	58%
BE	79%	20%	59%
BG	66%	7%	59%
CZ	71%	17%	54%
DK	86%	41%	45%
DE	76%	18%	58%
EE	84%	19%	65%
EL	88%	13%	75%
ES	64%	11%	53%
FR	77%	19%	58%
IE	70%	16%	54%
IT	72%	11%	61%
CY	91%	14%	77%
LV	79%	16%	63%
LT	72%	8%	64%
LU	84%	28%	56%
HU	72%	14%	58%
MT	81%	24%	57%
NL	76%	18%	58%
AT	81%	33%	48%
PL	77%	13%	64%
PT	65%	7%	68%
RO	63%	11%	52%
SI	80%	18%	62%
SK	69%	17%	52%
FI	85%	23%	62%
SE	88%	42%	46%
UK	79%	23%	56%

Fonte: Eurobarometer Attitudes of european citizens towards the environment 2007

Anche per le imprese calzaturiere il problema è, quindi, quello di riuscire a generare e mantenere quel capitale reputazionale di cui l'azienda ha oggi bisogno per competere a lungo e con successo nei nuovi mercati evoluti.

Si tratta di adottare comportamenti socialmente responsabili ma per fare ciò non ci si può limitare a dichiarazioni di principio o a superficiali strategie di marketing: le imprese devono mettere in pratica i principi della responsabilità sociale permanente se vogliono relazionarsi con una domanda sempre più intelligente, sempre più informata, più organizzata in network ³⁷.

Un problema importante riguarda, allora, la individuazione di quegli strumenti che è utile adottare per informare i consumatori garantendo veridicità ed efficacia di una azione di contenimento dell'impatto ambientale o di riduzione del rischio per chi lavora e per gli stessi consumatori: si tratta

37 "Cluetrain Manifesto" Ed It. Maggio 2001 Roma – R. Levine , C. Locke, Doc Searls, D. Weinberger

di dotare i consumatori di strumenti informativi che possano dar conto dell'efficacia di strategie di responsabilità sociale.

Le imprese possono autonomamente dichiarare il loro impegno ecologico, come ad esempio per restare in ambito calzaturiero nel caso già indicato di Timberland, che si è dotata di metodologie di misura dell'impatto ambientale sviluppate in house³⁸. La scelta più diffusa è però quella di affidare la verifica e la comunicazione delle performance ambientali o a tutela del lavoro o della sicurezza di chi acquista, a terze parti che certificano l'adesione a standard di responsabilità come SA 8000, OHSAS, l'etichetta Ecolabel, il marchio Emas o l'Iso 14001, che mirano tutti a regolare comportamenti virtuosi in materia di ambiente e sicurezza.

Il sistema SA 8000, ad esempio, viene liberamente scelto dalle imprese per segnalare che i propri prodotti sono stati ottenuti rispettando tutta una serie di parametri riguardanti le condizioni di lavoro e di rispetto dei diritti fondamentali. In pratica si tratta di parametri che "misurano" l'eticità dell'intero ciclo produttivo.

OHSAS è invece una certificazione appositamente studiata per aiutare le aziende a formulare obiettivi e politiche a favore della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori, secondo quanto previsto dalle normative vigenti e in base ai pericoli ed ai rischi potenzialmente presenti sul posto di lavoro.

Il marchio ecologico Ecolabel (Regolamento CE n. 1980/2000), ovvero etichetta ecologica, è un sistema di etichettatura volontario per i prodotti al consumo che garantisce che il prodotto che lo espone è progettato per limitare al minimo il proprio impatto ambientale in tutto il suo ciclo di vita: dalla produzione allo smaltimento. Il fine del marchio ecologico è ovviamente quello di rendere facilmente riconoscibile al consumatore un prodotto ecologico permettendogli di effettuare una scelta di acquisto consapevole.

Per quanto riguarda il sistema comunitario di ecogestione e audit EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) si tratta anche in questo caso di un sistema ad adesione volontaria, definito dal Regolamento (CE) n. 761/2001, per le imprese che desiderano impegnarsi a valutare e migliorare la propria efficienza ambientale.

Il sistema di gestione ambientale richiesto dallo standard Emas è basato sulla norma ISO 14001:2004, di cui sono richiamati tutti i requisiti, ma questo standard si sofferma anche sull'attenzione a promuovere il dialogo aperto con il pubblico che viene perseguito prescrivendo alle organizzazioni di pubblicare e tenere aggiornata una Dichiarazione Ambientale in cui sono riportati informazioni e dati salienti dell'organizzazione in merito ai suoi aspetti e impatti ambientali.

La certificazione di sistema di gestione ambientale regolata dalla normativa quadro della serie ISO 14000 garantisce la capacità di un'organizzazione di gestire i propri processi, non solo nel rispetto delle norme ambientali, ma dotandosi di una vera e propria politica ambientale, definendo obiettivi di qualità ambientale, predisponendo ed implementando un sistema atto a realizzare tale politica e conseguire gli obiettivi correlati ed impegnandosi a migliorare continuamente le proprie prestazioni ambientali.

La certificazione ISO 14001 non attesta, quindi, una particolare prestazione ambientale, né tantomeno un particolarmente basso impatto, ma piuttosto sta a dimostrare che l'organizzazione certificata ha un sistema di gestione adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività, e ne ricerca sistematicamente il miglioramento in modo coerente ed efficace.

38 Anche Nike evidenzia nell'etichetta i propri prodotti più ecologici

In Italia è presente anche la linea Guida SGSL dell' INAIL-ISPEL-UNI-Parti Sociali – Si tratta di un Sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro basato su un controllo delle criticità da parte del management e su una progressiva sistematizzazione e formalizzazione della sicurezza attraverso l'introduzione in azienda di procedure di analisi dei problemi, studio delle soluzioni, attuazione di soluzioni operative migliorative, verifica e correzione continua, con la partecipazione attiva della direzione e di tutto il personale aziendale.

Le finalità che l'Inail ed il gruppo di lavoro si è posto con questo sistema è quello di :

- ridurre progressivamente i costi complessivi della salute e della sicurezza sul lavoro compresi quelli derivanti da incidenti;
- aumentare l'efficienza e le prestazioni dell'impresa;
- contribuire a migliorare i livelli di salute e sicurezza sul lavoro;
- migliorare l'immagine interna ed esterna dell'azienda.

Rispetto a queste diverse opportunità di certificazione il settore calzaturiero esprime una posizione con ampi margini di miglioramento.

In Italia il numero di aziende con certificazione ISO 14001 al 2008 risultavano essere pari a 8035, di queste solo 12 erano imprese della filiera pelle-calzature. Del tutto assenti, invece, le aziende del comparto calzaturiero certificate OHSAS nelle 2 versioni del 1999 e del 2007 a fronte comunque di poco meno di 700 aziende che in Italia possiedono questa certificazione.

Diffusione degli standard UNI EN ISO 14001:2004 e OHSAS 1999-2007 (Italia)

	Iso 14001		OHSAS 1999		OHSAS 2007	
	Numero aziende	Val%	Numero aziende	Val%	Numero aziende	Val%
Prodotti tessili abbigliamento	111	1,38%	5	0,93%	3	2,00%
Cuoio e prodotti in cuoio	52	0,65%	-	-	-	-
Di cui: Concerie	40	0,51%				
<i>Calzaturifici e borse</i>	12	0,15%	-	-	-	-
Altre imprese	7872	97,97%	531	99,07%	147	98,00%
Totale	8035	100,0%	536	100,0%	150	100,0%

Fonte : Sincert 2008

Per quanto riguarda le registrazioni Emas con accreditamento italiano al 2008 risultavano certificate solo 749 aziende per un totale di poco meno di 1000 siti aziendali. Anche qui a fronte del numero esiguo di aziende che in generale adottano questa certificazione il calzaturiero appare quasi scomparire se si considera che solo 11 aziende dell'aggregato MODA dispongono di questa certificazione.

Aziende registrate Emas per settore (Italia)

Settore	Aziende		Aziende
P.A	113	Carta	20
Alimentare	110	Gomme e materie plastiche	19
Energia elettrica gas calore	83	Attività di servizi alle imprese	19
Smaltimento rifiuti	82	Macchine e apparecchi meccanici	17
Chimica	41	Macchine e apparecchi elettrici	15
Riciclaggio	38	Costruzioni	15
Vetro ceramica cemento	36	Industrie tessili e abbigliamento	11
Prodotti in metallo	32	Mobili e altre industrie manifatturiere	11
Alberghi e ristoranti	29	Informatica e attività connesse	10
Attività ricreative	25	TOTALE	749
Agricoltura caccia e silvicoltura	23		

Fonte : Apat 2008

Altrettanto basso è il numero di aziende che aderiscono allo standard Sa 8000. Gli ultimi dati disponibili infatti le aziende di pelle o di scarpe che aderiscono a questo sistema sono in tutto 7 su un totale di 771 aziende certificate.

Aziende Certificate Sa 8000 per settore (Italia)

	N° Aziende	S	N° Aziende
Cleaning Services	91	Jewelry & Watches	7
Construction	72	Training Services	7
Food Service	50	Tourism & Recreation	7
Logistics	50	Technology Services	7
Consulting	42	Machinery	7
Business Services	41	Financial Services	6
Metals & Mining	34	Leather	6
Furnishings	31	Education	5
Social Services	30	Packaging	5
Industrial Services	24	Engineering / Development	4
Energy	23	Machinery Maintenance	4
Paper Products / Printing	22	Cosmetics	3
Health Services	21	Other	3
Information Technology	18	Glass	2
Waste Management	16	Hospitality Services	2
Diversified Services	15	Agriculture	2
Financial Services	15	Automotive	2
Computer Products & Services	14	Real Estate	2
Security Services	13	Staffing	2
Apparel	13	Accessories	1
Chemicals	12	Toys	1
Plastics	11	Gaming Activities	1
Medical / Pharmaceutical	9	Rubber and plastic products	1
Textiles	8	Government	1
Building Materials	7	Footwear	1

Fonte SA 8000 – 2008

Solo 9 marche di calzature si fregiano, infine, del marchio di qualità ecologico Ecolabel si tratta del 4% dei prodotti che hanno ottenuto questa etichetta. Il numero complessivo è infatti di appena 223 marchi di prodotto.

Prodotti con etichetta ecologica Ecolabel (Italia)

Settore di provenienza dei prodotti	numero
Tessuto-carta	55
Detergenti multiuso	37
Coperture dure per pavimenti	27
Prodotti vernicianti per interni	26
Detersivi per bucato	19
Prodotti tessili	13
Calzature	9
Detersivi per lavastoviglie	9
Detersivi per piatti	9
Materassi	7
Carta per copia e Carta grafica	6
Saponi, shampoo e balsami per capelli	6
Saponi, shampoo e balsami per capelli	223

Fonte Elaborazioni su dati Ispra Settembre 2008

Alla fine del 2007 le aziende che avevano adottato lo SGSL dell'Inail sono state, invece, 923 per complessivi 30 mila lavoratori. Solo in Veneto, la regione dove si concentrano il maggior numero di aziende con questo tipo di certificazione, le aziende calzaturiere interessate era pari a 15, (cifra che è salita a 27 nel corso del 2008).

Il modello SGSL alla luce dell'esperienza veneta sembra costituire, quindi, un modello di gestione della sicurezza più sostenibile per le Pmi tradizionali, come sono appunto quelle delle calzature, normalmente restie a modificare i propri meccanismi organizzativi interni e per questo motivo poco propense ad intraprendere percorsi di certificazione peraltro onerosi come l'Emas, l'ISO o lo standard SA.

Naturalmente, se solo pochissime aziende hanno deciso di adottare questo tipo di sistemi di verifica e promozione e di indirizzo di attuazione, di misure di sostenibilità ambientale dei propri prodotti e della sicurezza per i lavoratori, le ragioni non possono essere solo nelle difficoltà organizzative nei costi di gestione o nella scarsa sensibilità ambientale o sulla sicurezza da parte degli imprenditori.

A ben guardare il basso numero di aziende di calzature italiane certificate ISO, EMAS o SA 8000 e i pochi prodotti calzaturieri con etichetta ambientale, hanno una ragion d'essere forse più sostanziale che attiene alla percezione dell'efficacia e dell'utilità di queste strumentazioni per orientare le scelte dei consumatori³⁹ verso i propri prodotti sostenibili.

A questo proposito, alcune ricerche permettono di chiarire in che misura gli strumenti di "eco-promising" quali l'etichettatura ecologica "ecolabel" influenzano le scelte di consumo. Sempre dall'indagine Eurobarometro emerge che almeno un terzo dei cittadini che hanno dichiarato di essere orientati ad acquistare prodotti compatibili con l'ambiente o che ha già fatto acquisti ha mostrato evidenti difficoltà a percepire le qualità ambientali di un prodotto dall'etichetta ecologica, a dimostrare come l'etichettatura verde può e deve essere ancora migliorata e sviluppata soprattutto se deve trainare e promuovere scelte di consumo responsabile. Si è già detto, poi, come la stessa indagine evidenzia un mismatch tra coloro che si dichiarano interessati ai beni ecologici e quelli che effettivamente hanno potuto acquistare questi prodotti.

³⁹ Emblematico è il caso delle imprese del distretto calzaturiero del Brenta che pure avevano previsto di associare alle previste procedure di gestione della sicurezza concordate con Inail nell'ambito dell'applicazione del modello gestionale SGSL da esse adottato, anche la certificazione SA 8000. Le prime 5 imprese coinvolte nel progetto dopo aver avviato la procedura hanno rinunciato, e nessun'altra azienda delle 27 coinvolte nell'SGSL ad oggi ha reintrapreso questo percorso.

Se dunque le certificazioni e gli standard tradizionali mostrano qualche difficoltà in termini di adesione delle imprese e di rapporto con il consumatore, vale la pena di ritornare su alcune iniziative di gestione della sicurezza e della qualità ambientale sperimentate soprattutto in ambito distrettuale in Italia.

A questo riguardo, merita citare ancora una volta il sistema SGSL sviluppato dall'Inail, e adottato dalle aziende del distretto calzaturiero della riviera del Brenta nell'ambito dell'Iniziativa "Progetto Azienda sicura". Questo sistema al di là degli effetti sulla riduzione del premio assicurativo Inail ha comportato, infatti, per le aziende che lo hanno adottato⁴⁰ una revisione generalizzata dell'attenzione verso la sicurezza al di là degli obblighi di legge per garantire la migliore qualità lavorativa all'interno delle fabbriche. Questa procedura di gestione della sicurezza impone, infatti, ricercare le soluzioni più adatte per i lavoratori al di là delle prescrizioni di legge. Ad esempio in caso di problemi di intolleranza e sensibilizzazione rispetto a materiali perfettamente a norma, il sistema richiede di trovare soluzioni alternative sostenibili per i lavoratori e al tempo stesso di verificarne l'impatto sotto tutti gli aspetti della vita aziendale. Ad esempio nel passare dai solventi chimici ai solventi ad acqua ci si deve preoccupare anche di riattrezzare gli spazi di lavoro dal momento che il solvente ad acqua impiega più tempo per asciugare e quindi la fase di asciugatura dei materiali occupa più spazio.

La scelta di adottare questo sistema di gestione della sicurezza ha avuto, così, effetti che sono andati oltre l'obiettivo principale che era appunto quello di ridurre i rischi di incidenti sul lavoro lungo tutta la filiera⁴¹ di produzione, come pure di abbattere il premio assicurativo da versare all'Inail. In primo luogo si è ottenuto un notevole miglioramento delle condizioni di vita aziendali, fattore ritenuto essenziale dalle imprese stesse per garantire la crescita continua della qualità dei prodotti, elemento di competizione decisivo per un distretto, qual è quello della Riviera del Brenta, che è indirizzato in larga parte verso una produzione di alta gamma per una committenza fatta dalle più note *griffe* del lusso a livello mondiale. Il sistema SGSL sembra cioè adattarsi senza forzature e ridondanze e soprattutto senza costi eccessivi, con quello che appare essere un tratto distintivo del modello distrettuale del Brenta che associa la qualità del prodotto alla qualità dell'ambiente di lavoro e del processo produttivo, in modo da garantire agli addetti ad alta specializzazione le condizioni di lavoro migliori.

Una ulteriore sperimentazione nel comparto calzaturiero basata sulla ricerca di un vantaggio competitivo attraverso la promozione e la valorizzazione di prodotti sicuri, a basso impatto su chi lavora ed eco-compatibili per l'ambiente e i consumatori ha riguardato l'implementazione di *uno strumento di comunicazione e informazione basato sulla "tracciabilità" dei materiali e prodotti sviluppato dalle aziende del distretto calzaturiero lucchese*.

Si tratta della "Carta di identità della calzatura" ovvero uno strumento informativo che a partire da un codice attribuito ad ogni paio di scarpe è in grado di informare via web in modo assai dettagliato il consumatore sul prodotto, sull'azienda che ha realizzato la calzatura e sulle materie prime impiegate, valorizzando anche tutto il set di informazioni che fa da corredo ad una scelta responsabile rispetto all'ambiente ed al lavoro come pure rispetto ai consumatori come, ad esempio, le certificazioni acquisite. Attraverso un codice distintivo per ogni paio di scarpe stampato sulla confezione, è possibile via web conoscere immediatamente i dati sul marchio, la collezione, il nome

40 Lo SGSL per il settore calzaturiero è stato sperimentato a partire dal 2005 dapprima su 5 aziende pilota poi esteso ad altre 15 aziende sino a coinvolgere 27 aziende per complessivi 1500 addetti pari ad oltre 10% dei 12 mila lavoratori del distretto calzaturiero.

41 Il protocollo firmato con Inail impone di preoccuparsi anche dei lavoratori a domicilio. Sfuggono per ora i tomaifici spesso affidati a piccole industrie etniche che di nuovo sfuggono a controlli.

dell'articolo. Poi, in successione seguono le informazioni di base sull'azienda compresi l'indirizzo, il telefono/Fax, l'indirizzo web. La scheda informativa quindi entra nel dettaglio riguardo le caratteristiche del prodotto con informazioni distinte sulla composizione della tomaia, della fodera e sottopiede e sulla suola distinta tra interna ed esterna riportando il tipo di pelle impiegata (ad esempio Vitello Italia, Capretto Naturale Italia, ecc.). Si fornisce quindi la garanzia scritta di non tossicità dei materiali, dichiarando l'assenza di Cromo VI e di metalli pesanti come pure l'assenza di azocoloranti. Si esplicitano, per ognuna delle parti elencate, le scelte sulla concia del cuoio indicando se essa è avvenuta al vegetale.

Una sezione informativa è dedicata a riepilogare tutti materiali e tecnologie eco-compatibili impiegati: per ciascun paio di scarpe si evidenzia, così, l'utilizzo di vernici a base acqua o se si è scelto il pellame a concia vegetale e se sono stati utilizzati materiali riciclabili. La scheda informativa fornisce anche indicazioni sull'imballaggio precisando se si è fatto impiego di carta e cartoni riciclati. Uno spazio a parte viene destinato, poi, alle certificazioni di prodotto specificando non solo marchi e certificazioni come ad esempio Ecolabel, ma anche altre certificazioni quali ad esempio quelle di controllo/collaudo della calzatura, eseguite presso laboratori indipendenti, per la verifica delle caratteristiche di resistenza alla trazione dell'adesione suola/tomaia (UNI EN 17708), rigidità e deformazione del soletto (UNI EN 12785), resistenza alla trazione dell'inchiodatura del tacco (UNI EN 12785).

Infine sono indicate anche le eventuali certificazioni aziendali EMAS ISO 14000 come pure quelle di sistema come UNI EN ISO 9001:2000. Viene inoltre data esplicita l'indicazione sulla eventuale presenza di piano aziendale di alta efficienza energetica. L'esperienza lucchese attesta, quindi che per poter progettare e produrre calzature il più possibile compatibili con l'ambiente più sicure per i consumatori e a minor rischio per chi le produce bisogna disporre di informazioni corrette sul diverso impatto dei materiali e delle tecniche di produzione, nonché su tutte le normative e standard in vigore per la compatibilità ambientale, a livello nazionale ed europeo. Alla luce di questa complessa difficoltà e data la piccola dimensione degli attori (industrie calzaturiere) è decisiva l'azione del sistema-locale che può attivare e valorizzare le competenze disponibili sul territorio per dare alle aziende l'opportunità di evolvere nella direzione corretta, pienamente in linea con le crescenti aspettative di mercati e consumatori evoluti.

BIBLIOGRAFIA E PRINCIPALI FONTI STATISTICHE

AAFA, American Apparel and Footwear Association, Shoestat Trends, www.apparelandfootwear.org

ANCI, Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani, L'industria calzaturiera italiana, Comunicati stampa e Note di aggiornamento congiunturale www.anci-calzature.com/

www.acrib.it

Antonello Marlocchi, Giuseppe Bellotti, L'impresa manifatturiera Vol III, Ed. san Marco, 1998

Atti Associazione Tessile e salute (2002,2003)

BANCA D'ITALI, Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, 2006

BANCA D'ITALIA, Employment, innovation and productivity: Evidence from Italian microdata, 2007

BANCA D'ITALIA, Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi: alcune implicazioni per le imprese italiane, 2001

BANCA D'ITALIA, L'internazionalizzazione produttiva italiana e i distretti industriali: un'analisi degli investimenti diretti all'estero, 2006

BANCA D'ITALIA, Prezzi delle esportazioni, qualità dei prodotti e caratteristiche di impresa: un'analisi su un campione di imprese italiane, 2007

BANCA INTESA, Rinnovare il modello di successo del Made in Italy. La moda italiana nello scenario macroeconomico internazionale, 2005

CAMERA NAZIONALE DELLA MODA - HERMES LAB, Fashion Economic Trends, vari numeri

CEC-European Confederation of the Footwear Industry, documenti vari e comunicati stampa
www.cecshoe.be/ www.cec-made-shoe.com/

Chiara Nencini, Moda e Innovazione tecnologica, Franco Angeli, 2002

Clerici M.A., [I nuovi territori del distretto. Mutamenti della produzione e dei confini nei distretti calzaturieri](#), Libreria Clup Editore, 2006

CONFINDUSTRIA PUGLIA, Quali politiche di sviluppo ed industriali per dare un futuro al sistema moda del Sud, 2005

COTEC, Politiche Distrettuali per l'Innovazione delle Regioni Italiane, 2005

Donda Massimo, I passi del successo. Storie di imprese e di uomini d'impresa, Franco Angeli Editore, 2008

Donda Massimo, Ai piedi del successo. La calzatura, il consumatore, il mercato, Franco Angeli Editore, 2006

EUROPEAN COMMISSION, Economic And Competitiveness Analysis Of The Footwear Sector In The Eu 25
www.ec.europa.eu/enterprise/footwear/index_en.htm

EUROPEAN COMMISSION, Report on the promotion of competitiveness and employment in the European footwear industry - 2001

EUROMONITOR, Clothing and footwear, country reports, www.euromonitor.com/

EUROPEAN E-BUSINESS MARKET WATCH, Electronic Business in the Textile, Clothing and Footwear Industries The quantitative picture: Diffusion of ICT and e-business in 2003/04 - 2004

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, Policy responses to post-2005 challenges, Sector Futures - 2004

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, Textiles and leather in Europe: the end of an era or a new beginning? - 2004

EUROSTAT, European business, 2007

EUROSTAT, European Union foreign direct investment yearbook, 2007

FASHION, Il settimanale italiano della moda, www.fashionmagazine.it/

FILTEA CGIL, Il Sistema Moda verso il rinnovamento strategico in un mercato dove sono strutturalmente cambiate le leve della competizione, 2005

FILTEA CGIL, Alcune Variabili Descrittive dei Processi di Internazionalizzazione dell'Economia Moda, 2002

FILTEA CGIL, I gruppi di impresa come opzione strategica per lo sviluppo dei distretti, 2005

FILTEA CGIL, Elementi guida per il futuro del sistema moda nell'era post ATC: Visione d'insieme dei fattori che compongono lo scenario per l'industria nell'Europa allargata 2006

GIA - Global Industry Analysts Inc, Footwear - Market - Global Strategic Reports, 2006 www.strategyr.com/

Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere, Giappichelli; 2005

Gregori Gianluca et al., Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere, Giappichelli Editore, 2005

Giuliano Mosconi, Un mondo di calzature , Il Sole 24ore Libri, 1997

Gianfranco Cortesi , Permanente. Viaggio studio nel mondo del riciclo, Tecniche Nuove

HERMES LAB, Fashion and the wealth of nations, the business model of the italian design industry, 2004

HERMES LAB et al., L'alternanza scuola-lavoro nel settore calzaturiero. Progettare esperienze di didattica integrata, 2007

HERMES LAB, Competitività e sostenibilità dei modelli di innovazione del sistema produttivo italiano. L'innovazione nei settori di specializzazione. Il ruolo delle PMI e dei distretti. Il sistema-moda; 2002

HERMES LAB, Cosa succede ai distretti della moda? 2003

HERMES LAB, Crisi, innovazione e strategie vincenti, 2005

HERMES LAB, Il mercato del lavoro del "Made in Italy": il sistema-moda; 2004

HERMES LAB, Il mercato mondiale della moda e la Toscana, 2002

HERMES LAB, Il sistema integrato della Moda, un settore al femminile, 2004

HERMES LAB, The economic value of creativity, The business model of the italian fashion clusters, 2003

HERMES LAB, Moda ed Etica dei Consumi: tra Industria e Distribuzione; 2006

ICE, Analisi sul mercato del tessile e della moda, www.ice.it/lifestyle/moda2.htm?newsletter_moda

IFM – MAIA, Market Access Analysis to identify and update the existing information on trade barriers in third countries affecting EU exports of textile and clothing, footwear and leather, 2005

INAIL, Rapporto Annuale sull'andamento infortunistico, 2007

ISTAT, Struttura e attività delle imprese a controllo estero, 2007

John Peacock, Gli accessori del XX secolo, Mondadori

L'azienda calzaturiera. Le prospettive di sviluppo dell'area lucchese, Franco Angeli, 2005

La gestione dell'innovazione di prodotto. Il caso delle calzature e degli imballaggi flessibili; Edizioni Scientifiche Italiane 2001

Maria Chiarvesio- Eleonora Di Maria, Relazioni di mercato e interazione attraverso la rete: un rinnovamento nelle imprese distrettuali?, 2005

Maria J. Bassan, Arte della scarpa, , Gribaudo

Marco Ricchetti, Enrico Cietta, Il Valore della Moda, Bruno Mondadori Editore 2006

NSRA, National shoes retail association, Articoli e documenti www.nsra.org

POLITECNICO CALZATURIERO, Rapporto su ricerca e innovazione nel settore calzaturiero, 2007 www.politecnicocalzaturiero.it/undidattiche

Raffaella Mangiarotti, Disegnato in Italia, Laura Galloni, , Hoepli, 2005

Samuele Mazza, Scarperentola, Idea Books

SATRA TECHNOLOGY CENTRE, World Footwear Markets www.satra.co.uk/

SESSI, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, L'industrie de la chaussure www.industrie.gouv.fr/sessi/

Shoe design e competitività. Guida all'innovazione del prodotto calzaturiero, POLI.design 2005

Tom Vanderbilt, L'anima di gomma. Industria e cultura della scarpa sportiva, Feltrinelli, 1998

UNCTAD, World Investment Report, 2007

US DEPARTMENT OF COMMERCE, Compendia and Abstracts www.census.gov/compendia/statab/manufactures/nondurable_goods_industries/

Valentina Durante, Sportssystem, tra fashion e performance, Danilo Zanetti Editore

SHOESINFONET, archivio internazionale sul settore delle calzature, www.shoeinfonet.com/

BUREAU VAN DIJK, Banca dati AIDA sulle imprese, <https://aida.bvdep.com/version-200848/cgi/template.dll?product=26>

EUROSTAT, Statistiche industriali e del commercio estero <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

EUROSTAT, Statistics by product (Prodcom); http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=0,1136195,0_45572097&_dad=portal&_schema=PORTAL

EUROPEAN COMMISSION, Footwear statistics, <http://ec.europa.eu/enterprise/footwear/statistics.htm>

INAIL, Banca dati su imprese, occupati, retribuzioni e infortuni, <http://bancadati.inail.it/prevenzionale/>

Infocamere-Movimprese, Banca dati delle imprese; www.infocamere.it/movimprese.htm

ISTAT, Conti economici nazionali 1970-2007 www.istat.it/dati/dataset/20080328_00/

ISTAT, Conti economici regionali 2000-2006 www.istat.it/dati/dataset/20071004_00/

ISTAT, Struttura e dimensione delle unità locali delle imprese 2005 www.istat.it/dati/dataset/20080319_00/

ISTAT, Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione delle imprese 2006-2007 www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20071210_00/

ISTAT, Banca dati del commercio estero Coeweb www.coeweb.istat.it/

ISTAT, Banca dati congiunturale, <http://con.istat.it/amerigo/>

ISTAT, La Ricerca e Sviluppo in Italia, www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20071011_00/

ISTAT, Struttura e attività delle imprese a controllo estero, www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20080416_00/

ISTAT, Statistiche sull'innovazione nelle imprese, www.istat.it/dati/catalogo/20080227_00/

ISTAT, Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi; www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20071029_00/

ISTAT, Struttura e dimensione delle imprese www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20070712_00/

ISTAT, Investimenti fissi lordi per branca proprietaria, stock di capitale e ammortamenti, www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20070702_00/

REPRINT-Politecnico di Milano-ICE, Banca dati Partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia, www.ice.gov.it/statist_esterno/fr_dx4.htm

US CENSUS BUREAU, International Database www.census.gov/ipc/www/idb/

