



CONFINDUSTRIA MARCHE  
CONFINDUSTRIA FERMO  
CONFINDUSTRIA MACERATA

# Economia e management delle imprese calzaturiere

*Prospettive e strumenti per la competitività  
dell'industria marchigiana*

a cura di Carlo Cipriani



**FrancoAngeli**

**REGIONE  
MARCHE** 







CONFINDUSTRIA MARCHE  
CONFINDUSTRIA FERMO  
CONFINDUSTRIA MACERATA

# **Economia e management delle imprese calzaturiere**

*Prospettive e strumenti per la competitività  
dell'industria marchigiana*

a cura di Carlo Cipriani

**FrancoAngeli**

**REGIONE  
MARCHÉ** 

*Coordinamento tecnico:*  
Antonella Clementoni  
Alessandra Potenza

*Progettazione grafica e impaginazione:*  
Studio Il Segno

*Con il contributo:* Regione Marche

Progetto “Promozione calzature – comunicare il distretto”



Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## INDICE

<b>Introduzione</b>	9
<i>di Andrea Santori, Nando Ottavi, Arturo Venanzi e Fabrizio Donnari</i>	
<b>Premessa</b>	13
<i>di Cleto Sagripanti</i>	
<b>Parte I - SAGGI</b>	
<b>1 Il settore calzaturiero delle Marche: dinamiche recenti e aspetti strutturali</b>	17
<i>di Carlo Cipriani</i>	
<b>2 Un modello interpretativo per il sistema industriale calzaturiero italiano</b>	35
<i>di Nadio Delai</i>	
<b>3 Il futuro del “Made in Italy” per le imprese calzaturiere in una prospettiva internazionale</b>	57
<i>di Flavio Sciuccati</i>	
<b>4 “Piccole Imprese crescono” nel mercato mondiale del fashion</b>	71
<i>di Flavio Sciuccati</i>	
<b>5 L’evoluzione del licensing nelle imprese calzaturiere: prospettive teoriche e strumenti per il management</b>	87
<i>di Gian Luca Gregori, Silvio Cardinali e Meri Travaglini</i>	
<b>6 Il customer value nelle imprese calzaturiere: competere creando valore per il cliente</b>	111
<i>di Silvio Cardinali e Ivan Russo</i>	
<b>7 L’innovazione commerciale e logistica nel distretto calzaturiero fermano-maceratese</b>	129
<i>di Corrado Cerruti e Ernesto Tavoletti</i>	
<b>8 Green logistics</b>	143
<i>di Flavio Corradini e Eleonora Paganelli</i>	
<b>9 Distretto e regione. L’industria calzaturiera marchigiana dalla manifattura alla fabbrica</b>	157
<i>di Patrizia Sabbatucci Severini</i>	

## Parte II - STRUMENTI OPERATIVI PER IL MANAGEMENT

### *Internazionalizzazione*

- 10 Un nuovo modello di internazionalizzazione per le imprese italiane: linee guida operative** 169  
*di Gian Luca Gregori e Silvio Cardinali*
- 11 Il ruolo delle imprese calzaturiere italiane in Cina: quali prospettive per questo grande mercato** 191  
*di Augusto Bordini*
- 12 Russia: un mercato strategico per il Made in Italy** 209  
*di Roberto Pelo*
- 13 Risolvere le problematiche di contrattualistica internazionale** 231  
*di Lorenzo Cignali*

### *Marketing, communication and sales*

- 14 Sales management e gestione della forza di vendita** 259  
*di Gian Luca Gregori, Silvio Cardinali e Valerio Temperini*
- 15 Strumenti per lo sviluppo del retail** 271  
*di Sergio Cruciani*
- 16 I nuovi approcci al marketing ed alla comunicazione per le imprese calzaturiere** 289  
*di Gabriele Micozzi*

### *Prodotto e operation*

- 17 La gestione efficace dei processi: strumenti e metodi per ottenere risultati in azienda** 327  
*di Stefano Berdini*
- 18 Il ruolo della qualità nell'impresa calzaturiera: organizzazione, processi e prodotti** 349  
*di Sergio Botta*
- 19 Come interpretare le tendenze della moda nei mercati internazionali** 379  
*di Aldo Premoli*
- 20 La gestione del "made in" fra origine ed etichettatura** 395  
*di Marisa Abbatantuoni*

- Biografie degli autori*** 409





## INTRODUZIONE

Quando si parla di calzature, il pensiero corre subito al “Made in Italy” e ai territori marchigiani. Già nel ‘300, in una delle opere più importanti della letteratura italiana, *Il Decamerone*, si fa esplicito riferimento alla produzione di calzature a Sant’Elpidio a Mare; Boccaccio descrive gli abitanti di questo paese come maestri nell’arte di fabbricare le scarpe. In tale area è infatti possibile rintracciare sin da tempi remoti la presenza di una forte tradizione di maestri calzolai.

L’originario nucleo industriale era costituito da quattro centri, ma con il passare del tempo, lo sviluppo dei mercati ha portato alla costituzione spontanea di una miriade di piccole o micro imprese e allo sviluppo di una monocultura che ha favorito un’imprenditorialità concentrata territorialmente e produttivamente.

Il distretto Fermano-Maceratese rappresenta oggi la più grande concentrazione di imprese calzaturiere nel territorio italiano: 32.000 addetti (quasi il 35% degli occupati a livello nazionale nel settore) che lavorano in oltre 3.000 aziende. Settore portante per l’economia marchigiana, con oltre 3.200 milioni di euro di fatturato ed esportazioni pari ad oltre l’80% della produzione.

Le imprese distrettuali sono specializzate nella produzione di tutte le componenti della scarpa; nell’area, infatti, oltre ai calzaturifici, si trova la maggiore concentrazione italiana di imprese che producono soles - in cuoio, gomma, poliuretano ed altri materiali -, tacchi, tomaie ed accessori; sono inoltre presenti anche alcune concerie e diverse imprese che commercializzano pellami. Il tessuto imprenditoriale è costituito da alcune imprese leader e da un folto numero di imprese di minori dimensioni, sia sub-fornitori e conto-terzisti, sia imprese autonome, spesso specializzate in nicchie di prodotto.

L’area distrettuale calzaturiera Fermano-Maceratese rappresenta quindi uno dei casi più interessanti di sistema integrato territoriale dove si effettuano tutte le fasi della lavorazione e si producono tutti i componenti necessari al completamento del prodotto finito.

Il successo delle aziende calzaturiere marchigiane va ricercato nella loro creatività e flessibilità. Sempre innovativi nelle loro proposte che uniscono comfort e design, oltre che capaci d'interpretare le esigenze di target di consumatori diversi, gli imprenditori marchigiani hanno saputo far conoscere la qualità delle calzature italiane in ogni angolo del globo, dall'Europa alla Russia (oltre l'80% delle calzature italiane che vanno in Russia provengono dalle Marche), dai paesi BRIC, vale a dire Brasile, India e Cina agli Emirati Arabi e all'America.

Nel panorama attuale l'internazionalizzazione delle imprese, ovvero l'apertura verso i nuovi mercati globali, si conferma ancora una volta la strada giusta da percorrere verso la crescita e il mondo delle calzature marchigiane ne è la riprova più significativa.

La proiezione del prodotto oltre il livello del consumo, unitamente all'applicazione di strategie di comunicazione adeguate, hanno rappresentato la chiave di volta nell'affermazione della creatività stilistica italiana come fenomeno di interesse internazionale da esportare, comprare e copiare. Il *"Made in Italy"*, famoso per la cura del dettaglio, l'originalità delle forme, la scelta di materiali di prima qualità, continua a cogliere successi mondiali. Alcune aziende calzaturiere marchigiane, inizialmente nate come piccole botteghe di artigiani, hanno saputo rendere i prodotti della regione icone ricercate nella strade del lusso mondiali da New York a Pechino, da Mosca a Rio.

Il Distretto Fermano-Maceratese è parte integrante del *"Made in Italy"* e rappresenta uno dei più importanti motori economici della Regione Marche, racchiude in sé la migliore tradizione italiana e la esporta nel mondo come solo pochi altri sanno fare. L'organizzazione stessa del distretto e le sue modalità operative sono un interessante schema da analizzare, un modello di sviluppo che continua negli anni a coniugare la tradizionale arte manifatturiera e la cultura intrinseca di questi territori; un modello, dunque, unico e inimitabile ed ancora attuale.

Il legame del distretto con il territorio rappresenta un ulteriore segno distintivo, un valore aggiunto che non può essere trascurato ma, anzi, è stato e continua ad essere coltivato grazie anche alla collaborazione con le varie associazioni. Prima tra tutte, va menzionata l'ANCI, Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani, che ha sempre contribuito in maniera attiva allo sviluppo del settore calzaturiero marchigiano e alla diffusione del *Made in Italy* e della sua qualità nel mondo.

In maniera analoga hanno agito anche la Regione Marche, gli Enti Camerali e tutte le istituzioni locali, le quali hanno sempre inserito la valorizzazione del distretto Fermano-Maceratese tra le loro priorità.

Una particolare attenzione è stata dedicata nel corso degli anni all'accrescimento della collaborazione tra il mondo del lavoro e quello della scuola ed alla formazione continua; con questa filosofia sono stati attivati indirizzi di specializzazione per i giovani nel settore calzaturiero in collaborazione con le scuole del territorio. Ciò ha portato anche alla costituzione di un ITS – Fondazione per l'Istruzione Tecnica Superiore "Nuove Tecnologie per il made in Italy" che ha consentito l'attivazione di due corsi biennali di alta formazione: Tecnico di Processo ed Industrializzazione nella Moda Calzatura presso l'ITIS "Montani" di Fermo e Tecnico di Prodotto e Gestione del Retail nella

Moda Calzatura presso l'ITC "Corridoni" di Civitanova Marche.

Un impegno rilevante che va a riconoscere una collaborazione fattiva fra le imprese e le scuole e che è in atto già da diversi anni.

Imprese, istituzioni e sistema formativo svolgono in modo integrato parti complementari di un medesimo progetto territoriale; grazie a questo sistema il settore calzaturiero marchigiano saprà sicuramente affrontare le nuove sfide continuando ad essere esempio di eccellenza italiana, rinnovandosi ogni giorno grazie alla forza del suo passato.

**Andrea SANTORI**

*Presidente Confindustria Fermo*

**Nando OTTAVI**

*Presidente Confindustria Macerata*

**Arturo VENANZI**

*Presidente Sezione Calzature Confindustria Fermo*

**Fabrizio DONNARI**

*Vice Presidente Sezione Calzature Confindustria Macerata*



## PREMESSA

La Regione Marche rappresenta il più grande distretto calzaturiero in Italia, grazie ai due poli di Fermo e Macerata, oltre alle aree industriali di Ascoli Piceno ed Ancona. Soprattutto osservandolo da una prospettiva nazionale, il grande distretto marchigiano delle calzature emerge per questa sua grande capacità di coniugare espansione sui mercati esteri e forte localizzazione nel territorio: un esempio unico in Europa.

L'analisi "Economia e management delle imprese calzaturiere" potrà senz'altro rappresentare un utile strumento per approfondire la discussione sul tema che sta più caro all'Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani, di cui mi onoro di essere Presidente: la tutela della filiera produttiva del made in Italy attraverso una strategia di sviluppo dell'impresa e di consolidamento sui mercati internazionali. Perché in una prospettiva di crescita il tessuto industriale calzaturiero riuscirà a garantire un futuro alle giovani generazioni mostrando loro tutto il suo grande potenziale e la ricchezza di contenuti professionali che gli è propria.

Cleto SAGRIPANTI  
*Presidente ANCI,*  
*Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani*



Parte I  
**SAGGI**





# 1. Il settore calzaturiero delle Marche: dinamiche recenti e aspetti strutturali\*

di Carlo Cipriani

## 1. Il settore calzaturiero marchigiano e il distretto fermano-maceratese

In ambito nazionale le Marche, come noto, rappresentano l'area con la maggiore specializzazione produttiva nelle calzature: secondo dati ANCI, il 32,5% dei calzaturifici e dei produttori di componentistica per calzature e il 31,2% dei relativi addetti risultano localizzati nella regione (**Tabella 1.1**).

Tra le aree distrettuali di concentrazione delle produzioni calzaturiere, la regione costituisce un sistema produttivo di particolare rilevanza sia per la dimensione, sia per le peculiarità di natura distrettuale che l'organizzazione produttiva del settore ha assunto nel tempo (Banca d'Italia 2003).

In particolare, il distretto fermano-maceratese ha costituito il principale motore di sviluppo per tutta l'area geografica posizionata nella parte sud della provincia di Macerata e per la quasi totalità della provincia di Fermo, a partire dal dopoguerra<sup>1</sup>.

Oggi in questa zona si trova la più alta concentrazione italiana ed europea di imprese calzaturiere. Nonostante le varie crisi che si sono succedute negli anni, ancor di più quella attuale, abbiano modificato enormemente l'assetto organizzativo ed industriale del distretto, esso continua a rappresentare un punto di riferimento a livello mondiale per tutti gli addetti ai lavori, grazie alle caratteristiche di creatività, design e qualità delle lavorazioni e dei macchinari, nonché alla presenza di una delle filiere Pelli, Cuoio e Calzature tra le più ricche ed innovative al mondo<sup>2</sup>.

\* Si ringrazia la dott.ssa Meri Travaglini, dottoranda di ricerca in Economia Aziendale presso Università Politecnica delle Marche, per la collaborazione nella stesura del capitolo.

<sup>1</sup> Camera di Commercio di Fermo, Focus sul distretto industriale calzaturiero fermano-maceratese, presentato in occasione della 9ª giornata dell'Economia (6 maggio 2011).

<sup>2</sup> *Ibidem*. Pur rappresentando uno dei principali settori dell'economia regionale, l'emergere di nuove specializzazioni ha tuttavia ridotto il ruolo guida del calzaturiero e il suo peso in termini di imprese ed occupazione (Conti et al. 2004, 2007).

**Tabella 1.1: Aziende ed addetti della filiera pelle (ATECO CB15) e del comparto calzature e parti di calzature (ATECO CB 152) nelle regioni italiane a maggiore vocazione calzaturiera - Dicembre 2011**

Regione	aziende addetti	filiera pelli - cuoio calzature	quota% su Italia	calzature e parti di calzature	quota% su Italia
Marche	AZIENDE	4.309	19,4	3.856	32,5
	ADDETTI	33.976	20,8	31.376	31,2
Toscana	AZIENDE	6.596	29,7	2.364	19,9
	ADDETTI	43.614	26,7	19.283	19,1
Veneto	AZIENDE	2.714	12,2	1.544	13,0
	ADDETTI	29.557	18,1	16.311	16,2
Campania	AZIENDE	2.705	12,2	1.532	12,9
	ADDETTI	14.260	8,7	8.337	8,3
Lombardia	AZIENDE	2.018	9,1	836	7,0
	ADDETTI	14.452	8,9	7.714	7,7
Emilia Romagna	AZIENDE	1.007	4,5	440	3,7
	ADDETTI	8.857	5,4	5.393	5,4
Puglia	AZIENDE	768	34,5	656	5,5
	ADDETTI	9.174	5,6	8.235	8,2
<b>Totale Italia</b>	AZIENDE	<b>22.178</b>	100,0	<b>11.864</b>	100,0
	ADDETTI	<b>163.160</b>	100,0	<b>100.720</b>	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati ANCI e Infocamere

Nel distretto fermano-maceratese sono presenti circa 3.900 imprese specializzate nella produzione di calzature o di parti componenti e accessori; altre svolgono attività di natura strumentale, mediante la produzione di macchine e attrezzature. La produzione calzaturiera appare oggi diffusa in quasi tutto il territorio delle province di Fermo e Macerata e in parte di quello delle province di Ascoli Piceno e Ancona, senza contare la presenza ormai significativa di calzaturifici nati nel territorio limitrofi, specialmente nel teramano.<sup>3</sup> Il tessuto imprenditoriale risulta essere costituito da alcune imprese *leader* e da un folto numero di imprese di minori dimensioni, sia sub-fornitori e conto terzi, sia imprese autonome, spesso specializzate in nicchie di prodotto (Intesa Sanpaolo 2010). Da rilevare la struttura familiare dell'impresa e la figura "patriarcale" dell'imprenditore fondatore. I prodotti realizzati si collocano nella fascia media, medio alta del mercato, anche se l'obiettivo di evitare una *price - competition* e contrastare i processi imitativi dei produttori asiatici ha infatti orientato le imprese verso produzioni di qualità più elevata (Gregori 2005).

Il distretto fermano-maceratese è riuscito a conseguire negli anni un'elevata performance grazie ad alcuni tradizionali vantaggi competitivi come il contenuto costo della manodopera, l'accesso alle materie prime e la presenza di lavoratori dalle

<sup>3</sup> Osservatorio Nazionale dei Distretti Italiani ([www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)).

indiscusse abilità artigianali, creative e di design del prodotto; anche il contesto socio - culturale ha svolto un ruolo di primo piano nel determinare la competitività delle imprese calzaturiere (Becattini 1998). Negli ultimi anni, tuttavia, e contestualmente con i cambiamenti intervenuti nello scenario macro - economico, si è assistito ad una forte evoluzione di tale distretto, che non ha confermato le allarmanti previsioni di una sua “fine”<sup>4</sup>.

Al contrario, il distretto fermano-maceratese, come molti altri distretti italiani, è stato interessato da un intenso processo di riconfigurazione della catena del valore e di riposizionamento internazionale (si vedano fra gli altri, Corò e Grandinetti 1999; Parolini e Visconti 2003; Amighini e Rabellotti 2003, 2006; Conti *et al.* 2004, 2007; Camuffo e Grandinetti 2006, Musso 2006; Rullani 2006; Solinas 2006; Varaldo 2006; Favaretto 2006; Cutrini 2011), che lo hanno portato ad intraprendere, con l'obiettivo di salvaguardare i vantaggi conseguiti, un graduale percorso di sviluppo orientato “al superamento della tradizionale configurazione marshalliana” e all'assunzione di “una configurazione di *filiera multi localizzata* e di *rete aperta*”, ossia di “*una rete locale integrata in network globali di produzione, circolazione e utilizzazione delle conoscenze*” (Corò e Grandinetti, 1999, 903ss). Peraltro, non è possibile individuare un modello uniforme nello sviluppo delle imprese distrettuali del fermano-maceratese (Gregori 1996, 2005).

Il processo evolutivo descritto ha avuto origine proprio dalla dinamicità di alcune imprese calzaturiere *leader* le quali hanno instaurato relazioni strategiche oltre i confini locali, de-localizzando alcune fasi del processo produttivo all'estero (generalmente quelle a più alto contenuto di lavoro generico e a minor contributo di conoscenze scientifiche)<sup>5</sup>, sviluppando nuove relazioni di fornitura, aprendo stabilimenti nei paesi in via di sviluppo e realizzando accordi di joint - venture con imprese locali al fine di meglio gestire le attività produttive e distributive (Gregori 2005; Banca d'Italia 2006). Le aziende di maggiori dimensioni e con un forte orientamento all'innovazione partecipano, inoltre, a reti internazionali per l'innovazione tecnologica, l'informatizzazione, la gestione della qualità, la progettazione, la comunicazione di marketing, le ricerche di mercato (Intesa Sanpaolo, 2011, 12)<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> *La crisi italiana è fatta coincidere, secondo alcuni Autori, con la crisi di un modello di organizzazione industriale: il distretto. Tra gli altri, Marcello De Cecco, prescrivendo come unica cura contro la crisi quella di espugnare i distretti dal panorama italiano, scriveva: «solo cercando di eliminare quelli che erano considerati come “tratti originali”, mentre erano verosimilmente anomalie destinate a trasformarsi da benigne in maligne, col passar del tempo e col cambiar del contesto economico e politico mondiale, si può tentare di ritrovare la strada» (2000, 198-199).*

<sup>5</sup> *Sull'argomento si veda Conti, Cucculelli e Paradisi (2004, 2007).*

<sup>6</sup> *L'internazionalizzazione, come rileva Rullani (2006, 13), assume dunque nuove forme e diventa un processo di propagazione transnazionale della conoscenza che eccede i semplici scambi di merci e capitali. Camuffo e Grandinetti (2006, 53) rilevano la nascita di una tipologia di imprese che vengono definite distrettuali - globali (IDG) le quali, sotto il profilo cognitivo, trasferiscono e assorbono conoscenze su basi internazionali; sulla stessa base, combinano le proprie conoscenze con quelle di altri soggetti con cui entrano in relazione, producendone delle nuove.*