

Capitolo 1

Il ruolo della PMI nel settore calzaturiero italiano

1.1. *Caratteristiche dell'industria calzaturiera in Italia*

L'industria calzaturiera italiana rappresenta uno dei principali settori economico-produttivi del nostro Paese. Particolarmente rilevante appare la circostanza che il settore calzaturiero italiano è il primo produttore di calzature dell'Unione Europea, il decimo per numero di paia nel mondo: in concreto l'Italia, grazie a queste due posizioni di rilievo, risulta essere il quarto paese esportatore a livello mondiale (secondo in termini di valore)¹. Il settore, come si evince dalla Tabella 1.1 e dalla Figura 1.1, è a sua volta articolato in circa 5.000 aziende e 78.000 addetti (dati aggiornati al 31 dicembre 2015).

Calzaturifici e produzione di calzature a mano e su misura					
	2012	2013	2014	2015	Var. %
Aziende	5.356	5.186	5.031	4.936	-1,9%
Addetti	79.254	78.093	76.610	77.042	+0,6%
Media addetti per azienda	14,80	15,06	15,23	15,61	+2,5%

Fonte: stime Assocalzaturifici sulla base dei saldi registrati dalle Camere di Commercio

Tabella 1.1.

¹ Relazione del Presidente di Assocalzaturifici nella Assemblea ordinaria annuale degli associati tenutasi a Milano nel giugno del 2014.

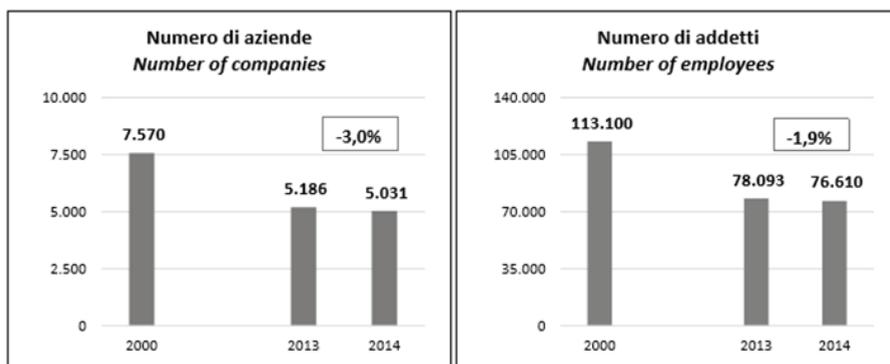


Figura 1.1. (Fonte: stime Assocalzaturifici sulla base dei saldi registrati dalle Camere di Commercio)

Ad ulteriore conferma dell'estesa articolazione di questo importante settore produttivo, la Tabella 2 riporta una stima di Infocamere Movimprese che, considerando l'aggregazione tra i produttori di calzature e i produttori di parti di esse (es. tacchifici, solettifici, ecc.), rileva come il numero complessivo delle aziende coinvolte superi le 11.000 imprese e sfiori le 100.000 unità come addetti.

Produttori di calzature e di componentistica				
	2012	2013	2014*	Var. %
Aziende	11.607	11.435	11.320	-1,0%
Addetti	98.368	96.933	95.852	-1,1%
Media addetti per azienda	8,47	8,48	8,47	-0,1%

Fonte: stime Assocalzaturifici sulla base dei saldi registrati dalle Camere di Commercio

*** dato aggiornato giugno 2014**

Tabella 1.2.

Per quanto concerne le classi di dimensioni aziendale, la Tabella 1.3 mostra la situazione del settore per l'anno 2015; come si evince dai dati, prevale nettamente la piccola dimensione con aziende che hanno infatti meno di 50 dipendenti.

RIPARTIZIONE DEGLI ADDETTI PER CLASSI DI DIMENSIONE AZIENDALE (IN %)								DISTRIBUZIONE	
REGIONALE - ANNO 2015									
	fino a 9 addetti	10 - 19 addetti	20 - 49 addetti	50 - 99 addetti	100 - 249 addetti	250 - 499 addetti	500 addetti e oltre	TOTALE	
MARCHE	16,8	15,1	26,7	14,4	10,4	3,4	13,2	100,0	
TOSCANA	12,7	21,7	35,2	11,6	12,1	-	6,7	100,0	
VENETO	12,8	16,0	27,0	16,3	17,7	5,6	4,6	100,0	
LOMBARDIA	13,7	16,6	20,7	16,6	5,3	18,8	8,3	100,0	
CAMPANIA	23,4	27,6	28,2	13,1	3,5	4,2	-	100,0	
PUGLIA	12,7	23,1	25,6	10,2	12,3	16,1	-	100,0	
EMILIA ROMAGNA	9,2	12,2	20,6	4,0	35,8	18,2	-	100,0	
...									
TOTALE ITALIA	15,5	18,7	27,5	13,7	11,9	6,4	6,3	100,0	

RIPARTIZIONE DEGLI ADDETTI PER CLASSI DI DIMENSIONE AZIENDALE (IN %)								
% AZIENDE	fino a 9 addetti	10 - 19 addetti	20 - 49 addetti	50 - 99 addetti	100 - 249 addetti	250 - 499 addetti	500 addetti e oltre	TOTALE
TOTALE ITALIA	65,0	18,3	12,4	2,8	1,1	0,3	0,1	100,0

I dati si riferiscono al numero di imprese attive dei codici 15.20.0 e 15.20.1 della classificazione Ateco 2007 (al netto delle aziende con 0 addetti). Fonte: elaborazioni e stime Associazaturifici su dati UNIONCAMERE 2015

Tabella 1.3.

Questi primi dati – in modo particolare il numero medio di addetti per azienda – permettono di individuare un altro elemento caratterizzante il settore, ovvero la prevalenza di aziende di dimensione medio piccola (in molti casi i subfornitori sono organizzati sotto forma di piccoli laboratori).

Tipicamente la struttura del settore si colloca in un contesto di “filiera”, ovvero costituito da un sistema di sub-fornitura di materie prime, di concerie, di componenti, di accessori, di produttori di macchine, di modellisti e stilisti. Questa stessa situazione si rileva con precisione nei dati riportati nelle tabelle precedenti che distinguono i produttori dai fornitori di componentistica. Ciò ha comportato una sostanziale concentrazione territoriale di aziende in aree organizzate in distretti, situati prevalentemente in sette regioni italiane: Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia Romagna, interessando ventitré province.

Per distretto si intende un insieme di imprese, solitamente di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale. Non è questa la sede per esporre le diversità che derivano dalla molteplicità di fattori ambientali e produttivi e che diversificano la natura del distretto veneto da quello marchigiano o romagnolo. A fattor comune, c'è da riscontrare che le trasformazioni del mercato hanno imposto un cambiamento al modello di agglomerazione territoriale incidendo sugli elementi portanti quali la prossimità geografica, la specializzazione industriale e un network di micro e piccole imprese operanti in un rapporto di cooperazione e concorrenza.

Le caratteristiche strutturali particolari che contraddistinguono il settore calzaturiero – benché più o meno note anche superficialmente – possono essere così sintetizzate:

– *Frammentazione*: presenza di un sistema numeroso e articolato di imprese a limitata dimensione;

– *Conduzione tipicamente familiare*: caratteristica non solo delle piccole imprese, ma anche di quelle a dimensioni più rilevanti;

– *Concentrazione geografica*: localizzazione in alcune aree geografiche ben definite, con un'organizzazione per distretti che si adatta bene a questo settore in cui la produzione non è standardizzata e le tecnologie utilizzate sono piuttosto statiche e mature.

Ciò che rende il settore calzaturiero in grado di riscuotere il più ampio successo a livello mondiale, è la sensibilità italiana per lo stile, il gusto, il design, ma anche il “saper fare” manuale, l'artigianalità e un particolare istinto tecnico².

Tale nota positiva si scontra però con alcune debolezze del nostro “sistema Paese” – si pensi ad esempio ai trasporti o al sistema scolastico che di fatto delega ai distretti l'onere di organizzare, con successo come nel caso del Politecnico Calzaturiero, scuole di formazione professionale – che non riesce tuttavia a capitalizzare opportunità e innovazioni. In buona sostanza si ripercuotono sullo sviluppo delle imprese del settore una serie di fattori strutturali che incidono sulle dinamiche produttive³.

Questo complesso e articolato sistema produttivo ha messo in dubbio – e lo sta ancora facendo – il concetto, dato per scontato, che solo le grandi imprese potessero essere premiate in quanto fondate su ricerca tecnologica brevettabile, strutturate su reti di produzione globale e in grado di trasformarsi attraverso un sistema di reti finanziarie. Questo sistema manifatturiero ha, in pratica, sempre cercato all'interno dei propri confini le condizioni di competitività talvolta anche in maniera empirica.

Per tutti questi motivi il settore risulta essere in continua evoluzione, generando una forte pressione al cambiamento, sia strategico che organizzativo. Ciò crea alle imprese diverse difficoltà legate in parte a fattori soggettivi (scarsa disponibilità al cambiamento), in parte a fattori oggettivi, come la limitatezza di risorse (situazione questa acuita in questi ultimi anni di crisi economica che non ha lasciato indenne il settore della calzatura).

L'impresa calzaturiera è prevalentemente organizzata per funzioni, ovvero unità organizzative specializzate (ad esempio, amministrazione, commerciale, produzione, acquisti, ecc.) preposte alla gestione dei processi assegnati. Si intuisce pertanto in che misura le risorse umane costituiscano una criticità per la qualità dei vari processi, rappresentando l'elemento fondamentale di differenziazione rispetto alla concorrenza. Infatti, se le risorse materiali sono ampiamente disponibili e reperibili da parte di competitor, le informazioni, il know how, le esperienze e le capacità

² Assocalzaturifici – Shoe Report 2014 – VI Rapporto annuale.

³ In particolare modo questa situazione di difficoltà del settore in rapporto all'ambiente è stata sottolineata acutamente nella Relazione del Presidente di Assocalzaturifici nella Assemblea ordinaria annuale degli associati tenutasi a Milano nel giugno del 2014.

delle risorse umane che operano in questo specifico settore, contribuiscono alla formazione dell'elevato valore immateriale del prodotto. Solo se tutte le risorse utilizzate, comprese quelle umane, sono pianificate, controllate e verificate nelle loro specifiche e nei loro requisiti, risulta possibile competere con successo sugli scenari ormai globali in continua e rapida evoluzione.

Disporre quindi di metodi idonei al processo riveste la massima importanza: ciò è reso possibile grazie alle procedure del "sistema qualità" dell'azienda che prevedono la descrizione delle modalità e dei criteri di svolgimento delle attività e l'assegnazione delle responsabilità⁴.

Indubbiamente la situazione interna desta preoccupazione a causa della contrazione dei consumi, ma tale situazione pone le aziende di fronte alla necessità di reagire attraverso un profondo processo di rinnovamento. La crisi, in sostanza, ha innescato un processo di selezione delle aziende più dinamiche ed efficienti modificando modalità di produzione e di distribuzione. Tra il 2000 e 2013 si è registrata una sostanziale riduzione del numero di imprese provocando un indebolimento della filiera. D'altra parte però ciò ha significato anche una compensazione sul fronte del valore dell'export sensibilmente aumentato. In breve, sembra di poter affermare, che solo le imprese che hanno saputo innovarsi, cambiare le strategie e le strutture, il modello di business, hanno beneficiato di effetti comunque positivi.

Tutti questi elementi caratteristici del settore della calzatura (stagionalità, canali distributivi, dimensione, rapporti di sub-fornitura, ecc.) esercitano un'influenza determinante sulla struttura economico finanziaria e patrimoniale dell'impresa, e per questo risulta perfettamente comprensibile l'importanza crescente per un'impresa di dotarsi di un sistema integrato di controllo di gestione che consenta di governare al meglio le dinamiche interne ed esterne alle aziende. Mentre in passato l'imprenditore – grazie alla sua profonda conoscenza dell'azienda e del mercato – riusciva a valutare le modalità di creazione di valore più opportune, oggi esperienza ed intuito non sono più sufficienti a garantire il successo e di conseguenza nemmeno la sopravvivenza delle imprese stesse.

Sebbene infatti gli imprenditori riconoscano che disporre di informazioni sempre aggiornate sia decisamente utile per monitorare l'andamento dell'azienda, rendendo più facile assumere le giuste decisioni, la maggior parte di loro ancora non si è dotato di idonei strumenti di pianificazione controllo.

1.2. *Il settore calzaturiero italiano: composizione dimensionale*

Per quanto riguarda l'andamento complessivo del settore calzaturiero, il trascorso anno 2013 ha aperto con una generale tenuta, attestando un + 11,4%, con un sal-

⁴ Anci Servizi – Sezione Cimac, Cercal, Politecnico Calzaturiero – Il settore calzaturiero.

do commerciale, come illustra la Tabella 4⁵ pari a 4,2 miliardi di euro, valore che aumenta a doppia cifra dal 2010; il settore esporta l'85% della produzione, e nel 2013 l'export è cresciuto del 5,7% in valore raggiungendo gli 8,1 miliardi di euro (contro un + 2,6% in paia).

Per quanto concerne il mercato nazionale, resta costante l'andamento di segno negativo sia nei dati relativi alle quantità consumate (- 4,7%) sia in quelli relativi al valore (- 4,3%), sebbene l'andamento del saldo commerciale netto in valore registri un aumento del 11,4%.

Attraverso questi dati si ottiene la conferma di quanto già scritto in precedenza: nel fronteggiare la crisi, il settore calzaturiero si sta dimostrando in grado di reagire con processi innovativi, che mettono in luce le diverse attitudini di ciascuna azienda a padroneggiare il cambiamento in atto.

Grazie alla crescita dell'export, la produzione nazionale ha chiuso con un lieve incremento che, ben lontano dai volumi antecedenti la grave crisi internazionale del 2008, ha quantomeno permesso di superare la soglia dei 200 milioni di paia sotto cui si era scesi per la seconda volta nel 2009.

Tra le aziende, però, la situazione resta disomogenea: pur non mancando realtà in espansione o comunque in positivo recupero, per molte imprese l'anno ha consentito solo una conferma dei livelli non certo entusiasmanti del 2012.

Per quanto riguarda il numero degli addetti, nel corso del 2015 si è registrato un + 0,6% che ha interrotto il trend negativo degli ultimi tre anni.

In questo sintetico quadro dimensionale, sono però da sottolineare due aspetti positivi: il verificarsi di una progressione, anno per anno, dell'impegno profuso dalle imprese a migliorare sé stesse sul piano della strategia e della gestione – contribuendo in tal modo al posizionamento e al rafforzamento della forza complessiva della manifattura ed in particolare del made in Italy – e l'evoluzione positiva dei distretti – sempre più inseriti all'interno di una “filiera lunga” che origina nelle migliori realtà produttive del nostro paese – per penetrare alla fine, per mezzo di un'alleanza con i grandi marchi, in tutti i mercati europei e mondiali.

⁵ Fonte ISTAT, INPS, SITA RICERCA. Stime: Assocalzaturifici. Gli stessi dati sono stati ribaditi dalla citata Relazione del Presidente di Assocalzaturifici del giugno 2014.

L'INDUSTRIA CALZATURIERA ITALIANA 2014/2015 - LINEAMENTI PRINCIPALI				
		2014	2015	VAR.%
AZIENDE		5.031	4.936	-1,9
ADDETTI		76.610	77.042	0,6
PRODUZIONE	paia (milioni Euro)	197,0	191,2	-2,9
	valore (milioni Euro)	7.531,19	7492,58	-0,5
EXPORT	paia (milioni Euro)	215,0	207,6	-3,4
	valore (milioni Euro)	8.389,11	8656,29	3,2
IMPORT	paia (milioni Euro)	329,7	327,9	0,5
	valore (milioni Euro)	4.144,01	4526,07	9,2
Saldo commerciale	paia (milioni Euro)	-114,6	-120,3	-5,0
	valore (milioni Euro)	4.245,09	4130,22	-2,7
Produzione per l'interno	paia (milioni Euro)	29,0	28,7	-0,9
	valore (milioni Euro)	1.133,19	1126,66	-0,6
Consumi interni	paia (milioni Euro)	195,7	194,5	-0,6
	valore (milioni Euro)	3.715,79	36,67	-1,2

Tabella 1.4. (Fonte: ISTAT, SITA RICERCA. Stime: Assocalzaturifici)

Settore calzaturiero italiano: aziende ed addetti - Anni 1993/2015						
CALZATURIFICI E PRODUZIONE DI CALZATURE A MANO E SU MISURA						
Anno	Numero aziende	Var. %	Numero addetti	Var. %	Numero addetti per azienda	Var. %
1993	8.571		117.077		13,66	
1994	8.588	0,2	119.180	1,8	13,88	1,6
1995	8.861	3,2	124.228	4,2	14,02	1,0
1996	8.467	-4,4	122.186	-1,6	14,43	2,9
1997	8.150	-3,7	120.500	-1,4	14,79	2,5
1998	7.900	-3,1	117.300	-2,7	14,85	0,4
1999	7.660	-3,0	114.015	-2,8	14,88	0,2
2000	7.570	-1,2	113.100	-0,8	14,94	0,4
2001	7.500	-0,9	111.650	-1,3	14,89	-0,4
2002	7.380	-1,6	107.008	-4,2	14,50	-2,6
2003	7.283	-1,3	103.275	-3,5	14,18	-2,2
2004	7.084	-2,7	100.934	-2,3	14,25	0,5
2005	6.831	-3,6	97.005	-3,9	14,20	-0,3
2006	6.657	-2,5	94.143	-3,0	14,14	-0,4
2007	6.450	-3,1	88.668	-5,8	13,75	-2,8
2008	6.263	-2,9	85.918	-3,1	13,72	-0,2
2009	6.028	-3,8	82.907	-3,5	13,75	0,3
2010	5.804	-3,7	80.153	-3,3	13,81	0,4
2011	5.606	-3,4	80.925	1,0	14,44	4,5
2012	5.356	-4,5	79.254	-2,1	14,80	2,5
2013	5.186	-3,2	78.093	-1,5	15,06	1,8
2014	5.031	-3,0	76.610	-1,9	15,23	1,1
2015	4.936	-1,9	77.042	0,6	15,61	2,5

Tabella 1.5. (Fonte: INPS (anni 1993-1996) e stime Assocalzaturifici (dal 1997) sulla base dei saldi registrati dalla banca dati delle Camere di Commercio)

Benché al momento risulti difficile ipotizzare una conclusione del grande processo di trasformazione messo in atto dalle difficoltà originatesi tra il 2009 e il 2010, appare sempre più determinante come la struttura dei distretti industriali, nelle diversità tra distretto e distretto, si sia tuttavia confermata un aspetto determinante, in quanto si è rivelata in grado di trovare all'interno dei propri confini i fattori di successo che hanno contenuto la riduzione complessiva del settore.

Sebbene un'analisi dettagliata della situazione a partire dal 2009 ad oggi non possa definirsi del tutto soddisfacente, tutto il settore ha manifestato una sostanziale tenuta, come si evince dalla Tabella 1.5.

Inutile sottolineare come tale tenuta sia da ascrivere all'elevato livello qualitativo della produzione. In particolare, proprio il modello veneto di distretto industriale da tempo appoggiato alla realizzazione di prodotti per grandi marchi, ha manifestato la sua solidità.

Per quanto la distribuzione territoriale delle aziende, la Figura 1.2 illustra il numero di imprese, e il numero di addetti, per ogni singola regione (2015).

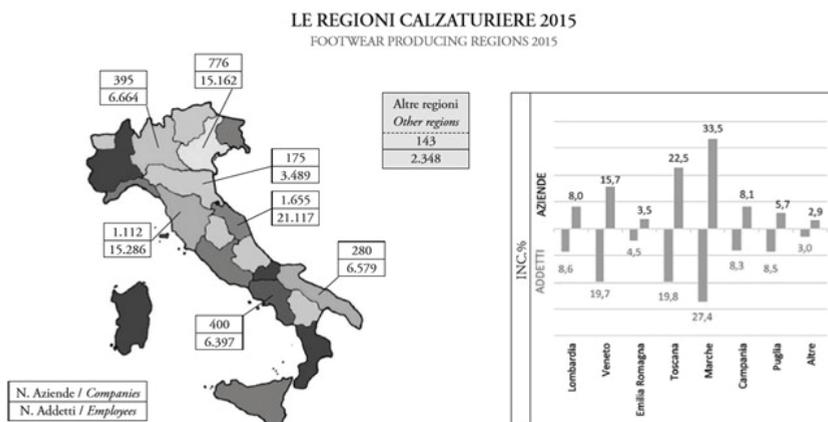


Figura 1.2. (Fonte: stime Assocalzaturifici)

A completamento dei dati nazionali – esposti per aggregati regionali – e per una maggiore comprensione, riportiamo una tabella (Tabella 1.6) che illustra le incidenze percentuali dei singoli distretti.

Come si evince nettamente, il «distretto Veneto-Riviera del Brenta» si colloca, sia per importanza che per prevalenza nella produzione (lusso), tra i primi posti.

Naturalmente nessun distretto è dedicato esclusivamente ad una singola tipologia di prodotto, quanto piuttosto ad abbinamenti o combinazioni tra il fine ed il lusso, come appunto è il caso della Riviera del Brenta. Il «distretto Riviera» è percepito

to inoltre dagli stessi addetti ai lavori che ne fanno parte come una realtà forte, autonoma, ma che si è evoluta nel tempo (e questo insieme ai protagonisti del «distretto di Legnano»).

Distretto o Area Calzaturiera di appartenenza dell'azienda (val. %)	
Lombardia (Vigevano)	6,1
Lombardia (Legnano)	7
Veneto (Riviera del Brenta)	12,2
Veneto (Treviso)	2,6
Veneto (Verona)	7,8
Emilia Romagna (San Mauro Pascoli)	4,3
Marche (Fermo)	23,6
Marche (Macerata)	6,1
Toscana (Firenze)	2,6
Toscana (Pisa)	5,2
Toscana (Pistoia)	4,3
Toscana (Lucca)	4,3
Toscana (Arezzo)	1,7
Campania (Napoli e Caserta)	7
Puglia (Barletta)	2,6
Puglia (Trani)	2,6
Totale	100

Tabella 1.6. (Fonte: indagine Ermeneia-Studi&Strategie di Sistema per Assocalzaturifici, 2014)

Si potrebbe affermare che – assieme ai distretti di Legnano, San Mauro Pascoli, Fermo e Macerata – il distretto veneto rientra a pieno titolo tra le aree prevalentemente inserite in un distretto “vero e proprio” (che sia fine, lusso, ecc.), mentre le realtà di Vigevano, Verona, Macerata, nonché quelle toscane, oltre a quelle di Napoli, Caserta, Barletta e Trani, sono percepite come appartenenti, perlopiù, ad un’area produttiva piuttosto che a un distretto in quanto tale. La ricaduta di questa percezione ha indubbiamente una certa importanza.

Data la ricchezza di dati disponibili, è possibile anche fornire alcuni dati esplicativi relativi ad aspetti economico-finanziari.

Come riportato nella Tabella 1.7, il distretto “Riviera del Brenta” si contraddi-

stingue per un buon andamento della marginalità lorda, sostanzialmente allineata nel 2012 al livello del campione totale.

Le performance del Distretto della Riviera del Brenta						
<i>Indicatori</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
<i>Mol</i>	318	265	162	174	286	463
<i>Fatturato</i>	5.087	5.212	4.441	3.124	4.791	7.149
<i>Mol/Fatturato</i>	6,30%	5,10%	3,70%	5,60%	6,00%	6,50%
<i>Oneri Finanziari/ Fatturato</i>	1,10%	1,20%	1,00%	0,00%	0,70%	0,70%
<i>Oneri Finanziari/ Mol</i>	18,10%	23,20%	28,60%	0,00%	12,10%	10,30%
<i>Pfn/ Capitale netto</i>	0,4	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5
<i>Capitale di terzi/ Capitale netto</i>	3,2	3,5	2,9	3	2,8	2,5
<i>Roi</i>	8,20%	4,80%	0,90%	4,70%	6,40%	7,90%
<i>Roe</i>	11,8	4,00%	-6,50%	9,00%	11,10%	17,30%
<i>Quota sul totale</i>	5,00%	5,40%	5,10%	4,60%	5,40%	6,10%

Tabella 1.7. (Fonte: indagine Ermeneia-Studi&Strategie di Sistema per Assocalzaturifici, 2014)

Sopra la media risulta essere il ROI, che misura la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a prescindere dalle fonti utilizzate, e che esprime quindi il rendimento del capitale investito in quell'azienda *euro ricavati dalla gestione caratteristica in virtù dell'investimento nella stessa*.

Il ROE, che esprime invece la redditività del capitale proprio, dopo il dato pesantemente negativo nel 2009 (-6,5%), torna ad essere positivo negli anni a seguire, fino a toccare un valore pari al 17,3% nel 2012, anno in cui tuttavia non è possibile escludere che la redditività netta risenta anche di componenti straordinarie positive di reddito.

Infine la struttura finanziaria mostra in media un ricorso al debito molto equilibrato e stabile, come emerge da un rapporto tra posizione finanziaria netta e capitale netto, che si mantiene intorno ad un livello di 0,5 su tutto l'orizzonte *preso* in analisi.

1.3. *Il processo produttivo calzaturiero*

Senza avere la pretesa di illustrare in maniera dettagliata le componenti di una calzatura, ne ovviamente del processo produttivo – tematiche che lasciamo a testi

più specialistici – è necessario però, rischiando di descrivere ciò che sembra ovvio, richiamare alcuni elementi che si riveleranno utili all’esemplificazione dei modelli trattati in questo testo.

Come è noto, la calzatura è composta da due parti fondamentali, la TOMAIA – ovvero la struttura superiore della scarpa – e il FONDO – ovvero la struttura inferiore composta da diversi componenti come, ad esempio, la suola e il tacco. La produzione delle varie componenti della scarpa può essere eseguita internamente al calzaturificio o esternamente da laboratori specializzati in alcune lavorazioni (tacchifici, suolifici, ecc.). Da una produzione esclusivamente interna all’azienda, nel corso degli anni la scelta di esternalizzare fasi del processo produttivo è diventata sempre più “sistemica” e dettata da ragioni non solo di natura economica – basate sul raggiungimento di economie di scala –, ma anche di efficienza in quanto esternalizzando un’azienda è in grado di concentrare i suoi investimenti in alcune fasi dove nel tempo si sono accumulate conoscenze ed esperienza.

L’efficienza è intesa come fluidità e armonia dello svolgersi delle varie fasi produttive e riguarda l’intero processo produttivo. La specializzazione in determinate fasi permette di acquisire specifiche capacità di carattere “artigianale” per eseguire il lavoro a “regola d’arte” che – soprattutto nelle produzioni di calzature alto di gamma – rappresenta un requisito fondamentale. Se, ad esempio, il taglio della pelle fosse eseguito da un tagliatore non esperto o comunque senza le necessarie competenze tecniche, potrebbe succedere che i componenti tagliati risultino non conformi per l’utilizzo. Questo perché la pelle ha proprie caratteristiche, differenti a seconda della qualità, della parte e del verso del pezzo che si deve tagliare. È importante anche saper incastrare i vari pezzi da tagliare, per limitare al minimo gli scarti (sfridi).

Per molti calzaturifici il successo imprenditoriale deriva dalla connotazione artigianale dell’impresa, dall’esperienza ultra decennale dei lavoratori e dall’utilizzo di tecniche di lavorazione che provengono da una lunga tradizione.

L’utilizzo di laboratori esterni risulta quindi una scelta necessaria nel momento in cui la fase che si esternalizza risulta essere molto particolare nella sua esecuzione e dove quindi è necessaria una manualità esperta. Un tempo all’interno dei calzaturifici venivano eseguite tutte le fasi del processo produttivo o comunque gestite internamente ed eseguite da lavoratori a domicilio. Con il tempo è cambiata la fisiologia del calzaturificio e sono sorte una serie di piccole realtà produttive (laboratori) specializzati in alcune fasi del processo; nascono così i distretti della calzatura, come quello appunto della Riviera del Brenta⁶.

Oggi le realtà esterne che contribuiscono al prodotto finale posso essere sostan-

⁶ La Riviera del Brenta si estende in un’area situata tra le province di Venezia e Padova. Il distretto calzaturiero, che ha avuto il suo pieno sviluppo verso la fine del XIX secolo, si caratterizza per la produzione di calzature di lusso – sia da donna che da uomo – oltre che per l’ideazione, la produzione e la commercializzazione di quasi tutte le calzature “griffate” presenti sul mercato mondiale.

zialmente ricondotte a tre grandi categorie⁷ che presentano rapporti e modelli di collaborazione diversi:

- 1) fornitori di materiali a misura (concerie, aziende di tessuti, rinforzi, puntali, colle ecc.);
- 2) fornitori di componenti strutturali (forme, tacchi, suola e sottopiedi che co-progettano il prodotto);
- 3) subfornitori che eseguono delle lavorazioni esterne (taglio, orlatura, fasciatura tacchi).

Per garantire l'ottimizzazione dei costi necessaria a causa delle limitate risorse delle PMI risulta conveniente concentrare gli investimenti nei processi nei quali, come si è detto, esiste la massima esperienza.

Dove il sistema dei costi è appesantito dalla struttura aziendale, non avendo stimoli dovuti ad una competitività di mercato, la competizione e la concorrenza dei prezzi si è spostata all'esterno, ovvero verso le piccole realtà specializzate. Una conseguenza è stata che in questo tipo di aziende si è assistito ad una concentrazione delle risorse umane ed economiche alla fase di progettazione del campionario e del prodotto e agli aspetti del marketing (Donna, Gambino, 2001).

L'impresa calzaturiera è prevalentemente organizzata in funzioni, corrispondenti a specifiche competenze tecniche delle fasi di produzione come, ad esempio, il montaggio o il finissaggio. Le funzioni, o aree aziendali, tipiche delle imprese calzaturiere di piccola dimensione sono:

- progettazione, modelliera, industrializzazione;
- acquisti;
- programmazione della produzione;
- produzione, a sua volta suddivisa in reparti quali:
 - taglio;
 - preparazione;
 - orlatura;
 - montaggio;
 - finissaggio.
- magazzino e logistica;
- gestione laboratori esterni;
- amministrazione e finanza;
- commerciale;
- controllo qualità.

L'attività produttiva si svolge mediante processi che attraversano le singole unità e che sono strutturati in attività o fasi svolte da una o più reparti; il risultato di

⁷ Sono grato all'ing. Mauro Tescaro, direttore del Politecnico calzaturiero della Riviera del Brenta, per le osservazioni relative a questa classificazione.

ogni singola attività o fase del processo è l'input per lo svolgimento delle fasi successive. Esistono sostanzialmente due grandi categorie di scarpe, di tipo classico in cuoio oppure in materiale plastico. Nel primo caso (SUOLA APPLICATA, calzatura classica) la suola viene ricavata tagliando un pezzo di cuoio, nel secondo (SUOLA INIETTATA, calzatura sportiva) la suola si ottiene iniettando materiale plastico in stampi metallici.

Per quanto riguarda i principali modelli di calzature, le grandi famiglie sono:

- BALLERINA, calzatura molto flessibile e leggera, senza tacco o con tacco molto basso;
- CARLO IX, modello variante della décolleté, nel quale, per facilitare la trattenuta del piede, viene ricavato nel gambetto cinturino passante sul collo del piede che determina l'allacciatura;
- DÉCOLLETÉ, scarpa tipicamente femminile, con una "scollatura" accentuata sul collo del piede;
- DERBY, modello di scarpa con i gambetti sovrapposti alla mascherina;
- MOCASSINO, modello di scarpa senza allacciatura, con o senza passante, con alzata confortevole ed eseguita con pellame morbido;
- OXFORD (o FRANCESINA), modello di scarpa chiusa, con allacciatura a stringhe sottili e mascherina cucita sopra i gambetti;
- SANDALO, calzatura tipicamente composta da una suola e da una tomaia a strisce di cuoio o stoffa;
- STIVALE, modello di calzatura che arriva a coprire la gamba, generalmente sino al ginocchio ma anche oltre;
- TRONCHETTO, tipo di calzatura che arriva fino all'altezza della caviglia;
- ZOCCOLO, modello di calzatura consistente in una suola di legno ed una tomaia inchiodata sul bordo esterno di questa.

Non è oggetto di questo manuale la trattazione completa e dettagliata dei vari processi di produzione dei principali modelli di calzature. Al fine di rendere tuttavia più chiari alcuni concetti inerenti il controllo di gestione nel settore, è descritto, in modo molto semplificato, uno dei possibili processi produttivi, in particolare quello di un modello base classico della produzione di calzature femminili, un décolleté.

Le componenti principali di una décolleté descritte da una pubblicazione specializzata (AA.VV., 2009, Politecnico calzaturiero) risultano essere:

- FORMA⁸: «Rappresenta l'interpretazione del volume destinato al piede all'interno della calzatura, ne descrive la sagoma anatomica, ed è la base di partenza essenziale per la fabbricazione delle calzature. Dal punto di vista stilistico, rappre-

⁸ Una forma può essere usata per più modelli di scarpa (similitudine di una scarpa) caratterizzati da altezza e profilo della punta sostanzialmente uguale.

senta inoltre l'essenza dei nuovi modelli in studio, ed è determinata in funzione delle esigenze della moda. Un tempo veniva prodotta in legno, oggi con materie plastiche». La forma deve sostanzialmente soddisfare i requisiti di contenere il piede, rispettarne l'ergonomia⁹ e avere una punta particolare sulla quale si concentrano le caratteristiche stilistiche della linea della scarpa;

- SUOLA: «Parte anteriore del fondo della calzatura, particolarmente resistente, la cui superficie inferiore, durante la marcia, viene parzialmente o totalmente a contatto col suolo»;
- TACCO: «Rialzo posto sotto la parte posteriore della calzatura allo scopo di dare a questa un determinato assetto»;
- SOTTOPIEDE: «Parte superiore del fondo sulla quale appoggia direttamente il piede. Nella scarpa finita è rivestita o ricoperta di pelle sottile o altro materiale incollato, allo scopo di nascondere possibili imperfezioni o scabrosità del sottopiede stesso, oltre che per motivi estetici»;
- TOMAIA: «Parte superiore della calzatura – includendo qui anche la fodera (rivestimento interno della tomaia o di parte di essa, in pelle o stoffa) e i vari accessori – che si unisce alla suola, in opposizione, per costruire la scarpa finita»;
- CONTRAFFORTE: «Sostegno che viene intercalato tra fodera e tomaia nella parte posteriore di questa, in corrispondenza del tallone, in modo da irrigidirla. Originariamente prodotto in cuoio, ora viene realizzato in vari altri materiali»;
- PUNTALE: «Sostegno rigido o semirigido posto tra la tomaia e la fodera, in corrispondenza della punta, modellato sulla forma in fase di montaggio della tomaia».

Immaginando, per semplicità, un calzaturificio con una struttura produttiva più integrata verticalmente rispetto la media, le fasi del processo produttivo possono essere così sintetizzate:

- taglio dei materiali;
- preparazione dell'orlatura;
- orlatura;
- preparazione al montaggio o all'iniezione;
- montaggio / iniezione;
- applicazione suola e finissaggio.

Il processo di produzione di una calzatura inizia con la delicata fase della progettazione che vede coinvolti i vari responsabili di funzione (modellieria, acquisti, commerciale, ecc.) e il direttore generale, riuniti (comitato di progettazione) in quello che viene definito BREAFFING DELLA COLLEZIONE. In questa fase sono definiti i requisiti di base che deve avere la collezione, partendo da un'accurata rac-

⁹ L'ergonomia del piede varia molto a seconda dell'area geografica (il piede europeo, ad esempio, è diverso da quello americano o cinese).

colta e analisi di informazioni sulla stagione precedente (obiettivi raggiunti di vendita e i dati sulle vendite per canale distributivo), sulle nuove tendenze della moda e dei relativi gusti dei consumatori del segmento di mercato di riferimento. Scopo è identificare le nuove esigenze del cliente, le tipologie di modelli della scorsa stagione da confermare e quelli invece di cui cessare la produzione, i materiali e i componenti da utilizzare. Maggiore è l'accuratezza della fase di raccolta delle informazioni, minore sarà la necessità di dover apportare modifiche ai modelli lungo la fase di progettazione (Donna, Gambino, 2001).

Dopo la raccolta delle informazioni, segue la fase di pianificazione della progettazione in termini di attività di svolgere e relativi tempi e scadenze¹⁰. Critico in fase di progettazione è il rispetto delle scadenze legate alla presentazione della collezione nelle fiere specializzate (come, ad esempio, il MICAM, salone internazionale leader del settore calzaturiero). La fase di progettazione è quindi articolata in diverse attività che corrispondono ad altrettante riunioni del comitato di progettazione. Tali attività la verifica e l'approvazione dei diversi prototipi dei modelli e si concludono con la selezione e la definizione dei modelli e delle varianti che faranno parte del campionario. Obiettivo della progettazione è quindi quello di ideare delle calzature che rispettino sostanzialmente tre requisiti (AA.VV., 2009, Politecnico calzaturiero):

- a) **COMMERCIALI**: prodotto in linea con le aspettative dei consumatori cui è rivolto, del segmento di mercato del quale essi sono parte, delle occasioni d'uso e delle funzioni d'uso alle quali è destinata la calzatura e delle motivazioni d'acquisto;
- b) **STILISTICI**, che si rifanno alla storia dell'azienda, al modo in cui essa viene percepita dal mercato;
- c) **TECNICI**, rappresentati dalle prescrizioni tecniche che vengono originate dalle funzioni d'uso e dalle caratteristiche ergonomiche del piede e della gamba che condizionano le dimensioni, le forme, le altezze, fino alle prove ed ai controlli da effettuare.

Il modellista, sulla base delle informazioni fornite dallo stilista, fa realizzare le nuove forme e, scelti gli schizzi e i disegni, sviluppa la "camicia" (riproduzione in piano della superficie laterale della forma) sulla quale sono eseguite le opportune elaborazioni per i modelli da ricavare. Prepara anche i prototipi e le prove pelli e materiali da sottoporre al comitato di progettazione, eseguendo le varie modifiche che gli vengono richieste fino all'approvazione definitiva del prototipo. I vari prototipi sono accompagnati da documenti quali la scheda tecnica con il dettaglio dei tempi di lavorazione e la scheda costo con la valorizzazione dei materiali.

Dopo l'approvazione definitiva dell'ultimo prototipo si definiscono i modelli e

¹⁰ Le due stagioni Primavera/Estate (PE) e Autunno/Inverno (AI) sono progettate rispettivamente nel periodo marzo-agosto e settembre-febbraio (ad esempio, la collezione PE 2016 è stata progettata tra i mesi di marzo e settembre 2015).

le varianti che faranno parte del campionario e si dà l'avvio alla realizzazione del "campionario esterno".

Il modellista sviluppa a questo punto tutti i modelli e le varianti materiale e colore, predisponendo anche le distinte base e i cicli di lavoro con le indicazioni utili sia per la produzione che per gli acquisti.

Parallelamente alla progettazione, si svolge il processo di industrializzazione, ovvero la fase in cui sono definite le metodologie di lavoro e altri elementi utili per ottimizzare il processo produttivo. L'industrializzazione è definita come «l'insieme delle attività e responsabilità svolte in modo idoneo ad assicurare l'efficiente riproducibilità in serie dei prodotti oggetto del progetto: scopo dell'industrializzazione è quello di rendere un progetto realizzabile in modo efficiente ed efficace, cioè fabbricabile in modo conveniente nel rispetto dei requisiti e vincoli produttivi, quali il costo dei materiali, le capacità quantitative e qualitative della produzione e le tecnologie disponibili interne ed esterne. In tal senso occorre che la funzione di progettazione, intesa in senso ampio (modelleria, industrializzazione e validazione del progetto), riceva informazioni giuste, utilizzi metodi e strumenti validi e sia dotata di persone capaci e con diverse competenze, pena la non soddisfazione dei bisogni del consumatore e perciò il fallimento degli obiettivi commerciali dell'azienda» (AA.VV., 2009, Politecnico calzaturiero).

Tra le attività delegate alla fase di industrializzazione vi è l'analisi del ciclo di lavorazione, la definizione delle istruzioni sia per i reparti interni che per i laboratori esterni e la verifica della correttezza della distinta base e dei consumi. Dopo l'approvazione dell'ultimo prototipo l'industrializzatore deve elaborare il costo del modello base, elemento fondamentale per la selezione e definizione del campionario.

Altra fase delicata ed articolata del processo calzaturiero è quella della programmazione e controllo della produzione, che comprende le attività di:

- allocazione della capacità produttiva;
- pianificazione dei fabbisogni dei materiali e dei componenti e lancio del primo acquisto (previsionale);
 - programmazione della produzione;
 - lancio in produzione;
 - controllo avanzamento della produzione (Donna, Gambino, 2001).

Per quanto concerne in ultimo le fasi produttive in senso stretto, le più comuni sono:

- taglio dei materiali di tomaia (pelle, tessuto, ecc.);
- preparazione e cucitura delle pelli o dei tessuti (realizzazione della tomaia);
- montaggio in manovia¹¹ dei componenti del fondo;

¹¹ "La manovia è un insieme di stazioni poste in maniera sequenziale a formare un circuito ovale.

- assemblaggio in manovra della tomaia al fondo;
- finissaggio;
- confezionamento e spedizione.

Per quanto concerne la qualità – di prodotto e di processo –, non è questa la sede per una trattazione esaustiva di un argomento complesso che meriterebbe decisamente più ampi spazi. In questa sede ci limitiamo solo a qualche piccola considerazione su aspetti che impattano in modo evidente sui costi e, quindi, sul tema oggetto del presente lavoro, il controllo di gestione. Innanzi tutto la qualità dovrebbe essere un processo che “avvolge” tutte le varie fasi della produzione. Ogni operatore dovrebbe essere responsabilizzato a verificare che la fase che esegue sia fatta a regola d’arte ma, prima ancora, che il pezzo che gli arriva dalla postazione precedente non presenti “non-conformità”. Ciò consente di limitare il costo della non-conformità rilevata in fase finale del processo, solitamente dopo il finissaggio; occorre infatti considerare che più la scarpa avanza nel suo processo produttivo, maggiori saranno i relativi costi accumulati sia in termini di materiali utilizzati che in termini di manodopera. Come si è detto, frequente ed importante risulta essere l’utilizzo di laboratori esterni lungo il processo produttivo; è importante quindi che vi sia una figura dedicata al controllo della conformità dei vari componenti/lavorazioni esternalizzate.

In altre parole assicurare la qualità significa rispondere a tutti i requisiti definiti dalla progettazione: ciò è possibile solo quando, prima dell’arrivo in azienda di tutti gli ordini, sono state effettuate tutte le opportune verifiche e si sono definiti i documenti tecnici per tutti i modelli e varianti, e se, durante la produzione del campionario, sono realmente eseguite le “verifiche di industrializzazione”. In caso contrario nel corso della produzione in serie si rischia la necessità di modificare i modelli progettati con ricadute sulle esigenze dei clienti e i relativi impegni assunti. L’efficienza pertanto si verifica quando queste inefficienze di tempo, di lavorazioni, di consumo dei materiali e di costi totali produttivi sono ridotte al minimo o – in maniera auspicabile – non si verificano affatto.

Evidente come, attraverso il modello di approccio suggerito dalla *lean* (di cui abbiamo avuto modo di accennare nel paragrafo relativo all’*activity based costing*),

I collegamenti tra le varie stazioni di lavoro avvengono tramite una giostra centrale che provvede al trasporto dei semilavorati da una stazione ad un’altra tramite dei cestelli in cui viene riposto, in genere, l’occorrente per il montaggio di due paia di scarpe. Il ciclo della lavorazione si conclude dopo che ogni carrello ha completato il giro. L’avanzamento dei carrelli è manuale nei piccoli calzaturifici, automatico nei medi e nei grandi. Nel caso di sistema di avanzamento automatico i cestelli sono trasportati a velocità costante tramite un sistema a catene. Il cestello viene bloccato ad ogni stazione tramite fermi di ritenuta che vengono sbloccati dall’operatore una volta terminata la lavorazione sulle parti presenti nel cestello. Le giostre generalmente sono suddivise su più livelli (più guide poste in parallelo) e ad ogni livello è attribuita una priorità di lavorazione: questo per gestire meglio le urgenze della produzione, come il montaggio di pochi campioni per campionari o sfilate” (AA.VV., 2009, Politecnico calzaturiero).

sia possibile avviare l'approvvigionamento dei materiali in anticipo, pianificare e pianificare i processi e far fronte ai tempi ristretti degli ordini e delle consegne riducendo così i costi.

Data la particolare complessità di questa organizzazione produttiva che richiede un accurato controllo diffuso di fasi esternalizzate, sovente è sottovalutato il *trade-off* tra il costo di un'attività di controllo e le possibili conseguenze provocate dalla mancanza di questa. Ad esempio, un controllo inefficace delle attività esternalizzate o delle componenti di prodotto fornite dai laboratori esterni, può generare costi non solo in termini di pezzi non conformi, ma anche di rallentamenti della produzione e quindi, anche in questo caso, conseguenze di costo e sul piano commerciale.

Ne deriva pertanto che un corretto controllo di gestione non si limita alla spiegazione dei costi posti in essere, ma consente, quando applicato anche alla fase progettuale, la massimizzazione delle risorse.

Capitolo 2

Il sistema informativo semplificato e sistema informativo integrato complesso a confronto. Considerazioni introduttive

2.1. Il sistema informativo integrato: nozioni introduttive e analisi del contenuto strutturale del bacino informativo utile al management aziendale

Il settore calzaturiero italiano, come è stato evidenziato nel precedente capitolo, è contraddistinto da coesistenza di imprese di varia dimensione. La prevalenza delle aziende, considerando anche la rilevanza numerica delle imprese satelliti che operano nel settore come sub-fornitori e/o subappalti, è, di certo, contraddistinta da una piccola o media dimensione.

Tale caratteristica dimensionale spesso individuava, in passato, un elemento di attrito rispetto alla implementazione di un sistema informativo utile ai fini gestionale e decisionali dei manager. La situazione attuale appare invece, profondamente diversa in quanto le aziende, anche di piccola e media dimensione, percepiscono, sempre più, la necessità di poter sviluppare il proprio processo decisionale sulla base di dati informativi strutturati.

È indubbio come, in varie PMI, sia del settore calzaturiero sia appartenenti ad altri ambiti economici, la gestione ordinaria e, talvolta, anche quella di carattere straordinario, sia affidata ad elementi di natura “emotiva” e “intuitiva” della dirigenza aziendale che, come tale, può essere fallace e fuorviata da dati e informazioni privi delle necessarie basi economico-finanziarie che, al contrario, devono rappresentare il supporto necessario di ogni decisione manageriale.

Il sistema informativo deve, pertanto, necessariamente, rappresentare la base fondante da cui trarre elementi di conoscenza che permettano di massimizzare efficacia ed efficienza gestionale, espressa in termini sia finanziari che reddituali. E ciò prescindendo da considerazioni di natura “dimensionale” dell’impresa.

Il “bacino” informativo costituito dall’insieme degli elementi di conoscenza finanziari, reddituali, analitici e/o sintetici la cui gestione consente di assumere decisioni consapevoli, diviene, in questa ottica, un vero e proprio “cruscotto” indispensabile per il proficuo svolgimento della gestione aziendale.

Affinché tale sistema sia realmente utile all'azienda, deve possedere alcune caratteristiche la cui assenza rende, non solo inutile, bensì addirittura fuorviante l'utilizzo delle informazioni ritraibili da ciò che in precedenza abbiamo definito "cruscotto informativo".

In termini sintetici, possiamo affermare che il sistema informativo, per poter migliorare la gestione aziendale, anche in termini di performance reddituali e finanziarie, deve essere contraddistinto dai seguenti elementi:

- 1) esaustività e completezza delle informazioni finanziarie e reddituali fornite al management aziendale;
- 2) analicità dei dati coniugata però, dalla presenza di macro-aggregati che forniscano, in ogni momento, valori di sintesi aziendale senza i quali i manager non potrebbero comprendere "dove sta andando l'impresa";
- 3) eliminazione di ogni dato non utile ai fini decisionali in quanto la presenza di elementi inutili, non solo è costosa, bensì può rappresentare un elemento di danno per l'impresa a causa della difficoltà di identificazione delle informazioni realmente utili ai fini decisionali;
- 4) separazione dei dati fiscali dai valori gestionali in quanto la commistione di elementi contraddistinti da obiettivi differenti (rispettivamente determinazione delle imposte e identificazione di dati utili ai fini decisionali del management aziendale) provoca la potenziale assunzione di decisioni basate su elementi non corretti in quanto inter-connessi con tematiche che nulla hanno a che vedere con l'oggetto della decisione;
- 5) completamento, dei dati economico-finanziari, con elementi di conoscenza di natura socio-ambientale i quali, nella realtà aziendale, svolgono una triplice funzione:
 - funzione informativa destinata all'interno dell'impresa;
 - funzione informativa destinata all'esterno dell'azienda (in relazione della gestione);
 - e, *last but not least*, funzione di natura strategica/di marketing/di immagine che, pur non dovendo mai rappresentare l'elemento centrale di tale comunicazione, nella realtà aziendale, riveste, senza dubbio, una funzione di non secondaria rilevanza;
- 6) integrazione, assoluta e totale, fra tutti i dati componenti il sistema informativo in quanto quest'ultimo, in quanto sistema, deve essere caratterizzato dalla interconnessione di ogni dato con tutti gli altri elementi presenti nel "cruscotto informativo".