



Università degli Studi di Padova

Facoltà di Ingegneria

Dipartimento di tecnica e gestione dei sistemi industriali

Tesi di laurea magistrale

La forza degli asset intangibili: il caso del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta

RELATORE: Prof.ssa Anna NOSELLA

LAUREANDO: Valentina Perer

Anno Accademico 2010-2011

Indice

1	Introduzione	1
2	Obiettivi e metodi	3
2.1	Obiettivi	3
2.2	Metodi	4
3	Definizione del settore e caratteristiche dell'ambiente	7
3.1	Caratteristiche del macroambiente	7
3.1.1	Domanda	7
3.1.1.1	Domanda in Unione Europea	7
3.1.1.2	Domanda in Italia	9
3.1.1.3	Segmentazione della domanda	11
3.1.1.3.1	Segmentazione in Europa	11
3.1.1.3.1.1	Segmentazione in base all'utenza	11
3.1.1.3.1.2	Segmentazione in base alla qualità e al prezzo	12
3.1.1.3.1.3	Segmentazione in base al tipo di materiale	14
3.1.1.3.2	Segmentazione in Italia	15
3.1.2	Offerta	17
3.1.2.1	Offerta nel mondo	17
3.1.2.2	Offerta in Europa	17
3.1.2.3	Offerta in Italia	22
3.1.2.3.1	Distretto della Riviera del Brenta	25
3.1.2.3.2	Distretto di Verona	26
3.1.2.3.3	Distretto di Fermo	26
3.1.2.3.4	Distretto di Barletta e Trani-Molfetta	27
3.1.2.3.5	Distretto di Lecce e Casarno (Salento)	28
3.1.2.3.6	Distretto di Cosenza	29
3.1.3	Valutazione sulle condizioni di Domanda e Offerta	29
3.1.3.1	Occidente e orientale	29
3.1.3.2	Paesi Asiatici e America meridionale	30
3.1.3.3	Russia e Vicino Oriente	31
3.1.4	Dinamiche di import ed export	32
3.1.4.1	Export	34
3.1.4.2	Import	36
3.1.4.3	Costo del lavoro nel mondo	38
3.1.4.4	Scambi commerciali della Riviera del Brenta	39
3.1.5	Posizionamento	40
3.1.6	Clienti	41
3.1.6.1	Le Griffe	41

3.1.6.2	I distributori e i rivenditori	42
3.1.6.3	Il consumatore finale	43
4	<i>Analisi strategica e dinamiche competitive</i>	45
4.1	<i>Analisi Esterna</i>	45
4.1.1	Analisi di Porter	45
4.1.1.1	Minaccia di nuove entrate	46
4.1.1.1.1	Efficacia delle barriere all'entrata	46
4.1.1.1.2	Fabbisogno di capitale ed economie di scala	46
4.1.1.1.3	Vantaggi assoluti di costo	47
4.1.1.1.4	Differenziazione di prodotto	48
4.1.1.1.5	Accesso ai canali di fornitura, distribuzione e promozione	49
4.1.1.2	Concorrenza all'interno del settore	50
4.1.1.2.1	Concentrazione e diversità tra concorrenti	51
4.1.1.2.2	Capacità in eccesso e barriere all'uscita	52
4.1.1.3	Potere contrattuale dei clienti	53
4.1.1.4	Minaccia di prodotti sostitutivi	54
4.1.1.5	Potere contrattuale dei fornitori	55
4.1.2	Attrattività del settore	57
4.1.2.1	Fattori di successo	58
4.2	<i>Analisi SWOT del Distretto</i>	61
4.2.1	Ambiente esterno	62
4.2.1.1	Opportunità	62
4.2.1.2	Minacce	63
4.2.2	Ambiente Interno	65
4.2.2.1	Punti di Forza	65
4.2.2.2	Punti di debolezza	66
4.3	<i>Modelli di Business e Dinamiche Competitive</i>	68
4.3.1	Modelli di Business	68
4.3.2	Ruolo dei calzaturieri nel modello italiano	73
4.3.2.1	Gli specialisti	75
4.3.2.2	I partner	75
4.3.2.3	I <i>brand</i> generalisti	76
4.3.2.4	I <i>brand</i> integrati	76
4.3.2.5	I <i>brand</i> total look	77
4.3.2.6	I retailer	77
5	<i>Intangibili: definizioni e classificazioni</i>	79
5.1	<i>Definizioni</i>	79
5.1.1	Definizione contabile	80
5.1.2	Risorse o asset intangibili	81

5.1.3	Capitale intellettuale	82
5.2	Caratteristiche degli intangibili	84
5.2.1	I problemi della misurazione degli intangibili	85
5.2.2	Le leggi degli intangibili	86
5.3	La dimensioni degli asset intangibili	88
5.3.1	La questione delle Risorse Umane	88
5.3.2	Gli approcci presenti in letteratura	89
5.3.2.1	La gestione dell'intangibile di Standfield	89
5.3.2.2	La classificazione nelle Balanced Scorecards	90
5.3.2.3	Le distinzioni tra risorse umane e strutturali	92
5.3.2.4	Le classificazioni a quattro elementi	96
5.3.3	La classificazione proposta	98
6	La valutazione degli intangibili	101
6.1	Classificazione delle metodologie proposte	101
6.2	Metodi qualitativi	103
6.2.1	IC Audit (Brooking 1996)	104
6.2.2	IC Benchmarking System (Viedma 1999, 2001)	105
6.3	Metodi quantitativi	107
6.3.1	Balanced Scorecard (Kaplan e Norton 1996)	108
6.3.2	Brand Accounting (Tollington 1999)	111
6.3.2.1	Premium Price	111
6.3.2.2	Valutazione del Profitto	111
6.3.2.3	Pagamento di <i>Royalties</i>	112
6.3.2.4	Valore di mercato	112
6.3.2.5	Costi storici	113
6.3.3	Calculated Intangible Value (Steward 1997)	113
6.3.4	Citation-Weighted Patents (Hall et al. 2001)	114
6.3.5	EVA TM (Stewart III 1994)	115
6.3.6	HR Accounting	116
6.3.6.1	Lev e Schwartz	117
6.3.6.2	Flamholtz	118
6.3.6.3	Turner	118
6.3.6.4	Johanson e Mabon	118
6.3.6.5	Dobija	119
6.3.6.6	Cascio	119
6.3.6.7	Sandervang	119
6.3.6.8	Tang	120

6.3.7	Inclusive Value Methodology™ (M'Pherson 2001)	120
6.3.8	Intangible Asset Monitor (Sveiby 1997)	121
6.3.9	Intangibles Scoreboard (Gu e Lev 2002)	122
6.3.10	IC-Index (Roos et al. 1997)	124
6.3.11	IC Dynamic Value (Bounfour et al. 2002)	125
6.3.12	IC Statement (Mouritsen 2001)	126
6.3.13	iValuing Factor (Standfield 2001)	129
6.3.14	Konrad Group (1989)	129
6.3.15	Market-to-book Ratio (Stewart 1997)	130
6.3.16	Skandia Navigator (Edvinsson e Malone 1997)	132
6.3.17	Sullivan's Work (Sullivan 1998)	135
6.3.18	Technology Factor (Khoury 1994)	136
6.3.19	Tobin's Q (Tobin 1981)	137
6.3.20	VAIC™ (Pulic 1997-2000)	138
6.3.21	Valuation Approaches (Reilly e Schweih's 1999)	140
6.3.21.1	Approccio di costo (Cost Approach)	140
6.3.21.2	Approccio di mercato (Market Approach)	141
6.3.21.3	Approccio del reddito (Income Approach)	142
6.3.22	Value Chain Scoreboard (Lev 2001)	143
7	<i>Analisi degli intangibili protetti</i>	145
7.1	<i>La difesa dello sforzo innovativo e la differenziazione</i>	145
7.2	<i>Il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta</i>	147
7.3	<i>Analisi dei marchi</i>	149
7.3.1	La presenza dei marchi e le performance economico-finanziarie	151
7.3.1.1	Metodo di analisi	152
7.3.2	Conclusioni	157
8	<i>Il Caso Studio</i>	161
8.1	<i>La scelta del caso studio</i>	161
8.2	<i>Alfa S.r.l.</i>	162
8.2.1	La storia	162
8.2.2	L'azienda	163
8.2.3	La condizione economico-finanziaria	164

8.3	<i>La valutazione degli intangibili in Alfa S.r.l.</i>	168
8.3.1	Metodo di analisi	168
8.3.1.1	Determinazione degli <i>asset d'interesse</i>	169
8.3.1.2	Determinazione degli aspetti caratterizzanti gli <i>asset d'interesse</i>	170
8.3.1.3	Definizione delle scale di misurazione	170
8.3.1.4	Valutazione della forza degli intangibili	170
8.3.1.5	Elaborazione delle informazioni e definizione dei risultati	171
8.3.2	L'elemento innovativo	171
8.4	<i>La forza degli asset intangibili in Alfa S.r.l.</i>	173
8.4.1	Forza del Capitale Umano	174
8.4.2	Forza del Capitale Organizzativo protetto	174
8.4.3	Forza del Capitale Organizzativo non protetto	175
8.4.3.1	Design	175
8.4.3.2	Tecnologie	176
8.4.3.3	Relazioni	178
8.4.3.4	Fornitori	179
8.4.4	Forza del Capitale Infrastrutturale	180
8.5	<i>Conclusioni</i>	181
9	<i>Appendice</i>	183
9.1	<i>Esempi di metriche nel metodo Balanced Scorecard</i>	183
10	<i>Bibliografia</i>	185

1 Introduzione

Questo studio nasce all'interno di un progetto condotto da un team di ricerca del Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali, avente come obiettivo l'analisi del valore degli intangibili nelle aziende del Nord-Est, attraverso l'analisi di vari settori industriali.

L'obiettivo di questo lavoro è determinare la forza degli *asset* intangibili nel settore calzaturiero, con particolare riferimento al caso del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta.

Nei capitoli successivi si indagherà sia sulla struttura del settore calzaturiero veneto, con riferimento particolare al Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, sia sui metodi di valutazione degli intangibili in tale contesto.

Le fasi iniziali dello studio si sono concentrate sulla definizione del settore calzaturiero e dell'ambiente in cui trova inserimento il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta in termini di domanda e offerta del mercato e di dinamiche commerciali.

Successivamente è stato analizzato il contesto strategico nel quale si colloca il Distretto e le dinamiche competitive tipiche delle aziende calzaturiere con produzioni di fascia medio-alta.

Si è quindi revisionata la letteratura per comprendere, da un lato, cosa venga identificato con il termine "intangibile" e, dall'altro, quali siano i metodi proposti dagli esperti per la valutazione di tali *asset*.

Una volta determinato il contesto di analisi e i metodi di valutazione si sono effettuati due tipi di analisi:

1. Analisi degli intangibili protetti del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta: per comprendere le eventuali relazioni tra le performance economico-finanziarie e il numero di intangibili legalmente protetti da ogni azienda;

2. Caso studio: valutazione della forza di tutti gli intangibili di uno specifico calzaturificio della Riviera del Brenta, scelto in quanto assemblatore di calzature sia a marchio proprio, sia per grandi *griffe* internazionali.

2 Obiettivi e metodi

In questo capitolo si intende illustrare gli obiettivi e la metodologia adottata per la realizzazione di questo studio. Il proposito è quello di fornire un quadro completo del lavoro ed altresì chiarire quali siano i metodi di ricerca e analisi utilizzati.

2.1 Obiettivi

Lo scopo di questo lavoro è la determinazione della forza degli *asset* intangibili nel Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta.

Gli obiettivi dell'analisi sono:

1. Analisi del settore calzaturiero e delle dinamiche competitive: è necessario comprendere l'ambiente nazionale ed internazionale nel quale le aziende del Distretto della Riviera del Brenta sono inserite e come esse operino e competano nel mercato;
2. Analisi dei metodi di valutazione degli intangibili presenti in letteratura: per comprendere quali siano le metodologie proposte dagli esperti per valutare la forza degli intangibili nelle aziende;
3. Analisi degli intangibili protetti nel settore calzaturiero: ovvero la valutazione, sulla base dei dati riguardanti brevetti e marchi, delle possibili correlazioni tra il numero di intangibili protetti posseduti e le performance economico-finanziarie delle aziende del Distretto;
4. Analisi della forza degli intangibili: studio approfondito della forza degli intangibili di un'azienda del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta.

2.2 Metodi

Ogni fase di questo studio ha richiesto l'applicazione di differenti metodologie d'indagine.

Nella prima fase, in cui è analizzato il settore calzaturiero e le sue dinamiche competitive, le informazioni sono state ricavate da:

- siti internet di associazioni¹ legate al Distretto o al settore;
- documenti pubblici di istituti di ricerca (Istat, Euromonitor);
- ricerche di istituzioni nazionali e internazionali legate al settore²;
- interventi a congressi del settore e interviste effettuate ad alcuni rappresentanti di aziende situate nel Distretto.

Per la revisione della letteratura, allo scopo di esaminare i metodi di valutazione proposti dagli esperti, si è svolta una ricerca bibliografica su libri, riviste, articoli presenti sia nelle Biblioteche dell'Università degli Studi di Padova, sia in database come ISI Web of Knowledge, EBSCO, SciVerse Science Direct, Elsevier, Emerald e Google Scholar.

La terza fase, riguardante l'analisi degli intangibili protetti, è stata realizzata consultando database come AIDA, per le informazioni sullo stato economico-finanziario delle aziende esaminate, e come UIBM (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi) e WIPO (World Intellectual Property Organization) per l'analisi a livello nazionale e internazionale degli intangibili protetti legalmente dalle aziende del Distretto.

Il campione analizzato è stato determinato grazie alla collaborazione del Dott. Menegazzo di ACRiB³, il quale ha fornito l'elenco delle aziende del Distretto, suddivise per tipologia (calzaturifici, modellisti, tacchifici, ecc...). Una volta selezionati i calzaturifici si è proceduto alla verifica nei database, citati in precedenza, della disponibilità dei dati necessari alle analisi.

¹ Ad esempio: ANCI, ACRiB, Osservatorio di Distretto, Trend Calzaturiero, ecc...

² CBI, Progetto TAC, Ministero del Commercio del Sud Africa, World Trade Organization, ecc...

² CBI, Progetto TAC, Ministero del Commercio del Sud Africa, World Trade Organization, ecc...

³ Associazione Calzaturifici della Riviera del Brenta

Dall'iniziale insieme di 74 calzaturifici si è quindi estrapolato un campione di 63 aziende per le quali fossero disponibili tutti i dati economico-finanziari d'interesse (fatturato e reddito operativo dal 2005 al 2009). Successivamente si sono consultati i database UIBM e WIPO per verificare il numero di marchi posseduti dalle aziende del campione, al fine di consentire le analisi di correlazione tra marchi e performance economico-finanziarie.

Infine, per l'analisi della forza degli intangibili, si è scelto di effettuare un caso studio, ovvero di eseguire un'analisi approfondita di un'azienda del Distretto, al fine di realizzare una valutazione completa della forza di tutti gli *asset* intangibili. Lo studio è stato effettuato sulla base delle informazioni raccolte durante un'intervista al Dott. Menegazzo di ACRiB e due interviste al Direttore Commerciale dell'azienda esaminata, svolte il 13 ottobre 2010 e il 3 febbraio 2011. La scelta dell'azienda da analizzare è ricaduta su Alfa⁴ S.r.l. in quanto calzaturificio che svolge attività di assemblaggio con produzione di calzature a marchio proprio ma anche con accordi produttivi per grandi *griffe* internazionali.

⁴ Per questioni di riservatezza si preferisce utilizzare il nome fittizio "Alfa" per identificare l'azienda scelta per il caso studio.

3 Definizione del settore e caratteristiche dell'ambiente

Al fine di studiare e comprendere le dinamiche del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta è opportuno analizzare il contesto nel quale esso opera, attraverso la determinazione delle caratteristiche del macroambiente.

Una volta determinata la struttura della domanda e dell'offerta, sarà possibile definire quale sia il ruolo del Distretto nel settore calzaturiero.

3.1 Caratteristiche del macroambiente

3.1.1 Domanda

3.1.1.1 Domanda in Unione Europea

Nel documento “The Footwear Market in the EU” realizzato dal CBI (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries, maggio 2010) è presente un'accurata descrizione del mercato europeo degli ultimi anni, che consente di comprendere quali siano le caratteristiche della domanda nell'Unione Europea (UE).

È importante sottolineare come l'UE sia il maggior mercato per le calzature e come ne rappresenti un terzo del valore globale: nel 2008 l'UE ha raggiunto una spesa di 49,3 miliardi di euro, pari a circa 2,1 miliardi di paia di scarpe, con un valore pro-capite⁵ di €100 e 4,2 paia all'anno.

Va precisato, inoltre, come il 71% della spesa europea sia totalizzata da solamente cinque Paesi, come riportato in Tabella 3.1.1.

Dal documento emerge come dal 2004 al 2007 la spesa sia sempre stata in ascesa, mentre nel periodo 2008-2009 il settore calzaturiero europeo abbia

⁵ Valori calcolati sulla base dei prezzi Whole sale

risentito della crisi economica attraverso una variazione della domanda. Il calo delle vendite di questo periodo è imputato principalmente alla scelta dei consumatori di indirizzare i propri acquisti verso quelle calzature che consentono di perseguire l'obiettivo del minor prezzo possibile.

Tabella 3.1.1: Contributo alla spesa europea dei maggiori Paesi (Fonte: CBI, maggio 2010)

Paesi	% sulla spesa complessiva del mercato europeo
Germania	17,4
Francia	17
UK	16,1
Italia	12,6
Spagna	8,3

È tuttavia necessario evidenziare come vi siano in atto delle altre dinamiche che consentono di arricchire tale prospettiva. Anzitutto in Europa è presente un importante mercato di donne che, soprattutto se lavoratrici, considerano la calzatura di fascia medio-alta come una via di affermazione nel contesto sociale e prestano molta attenzione a elementi come il buon design, la moda e il comfort fornito dalla calzatura. Inoltre va rilevato come il numero di negozi sia in aumento con una diffusione sempre più rapida soprattutto nell'Europa Orientale, dove sono gli stili classici a rappresentare la maggior parte del mercato.

Va evidenziato inoltre che alcuni prodotti hanno registrato un aumento dei consumi: è il caso di calzature casual come ballerine e stivali, calzature sportive tipo sneakers e calzature eleganti come sandali e décolletés da donna o scarpe d'occasione da uomo⁶.

In Tabella 3.1.2 è riportata la distribuzione dei consumi nei principali Paesi dell'UE sulla base di quattro diverse tipologie di calzature: sport, casual, formal ed evening.

Le calzature “evening” (da sera o eleganti) sono diventate sempre più comuni grazie a pubblicità, testimonial e giornali di moda che propongono al mercato uno stile elegante, reso più accessibile dalla diffusione di catene low cost

⁶ Fonte: “The footwear market in the EU”, CBI, maggio 2010

(es. H&M, Zara...). Questi modelli presentano anche una grande varietà di diverse declinazioni (con gioielli, retrò, con elementi artistici come i tacchi-scultura, fetish, ecc...) create dai più famosi designers. Il segmento è ben rappresentato in Italia, Francia e UK.

Le calzature “formal” sono calzature classiche utilizzate, a differenza delle prime, anche durante il giorno (es. Mocassino).

Le calzature “sport” rappresentano il segmento di calzature tipo sneakers, mentre le “casual” rappresentano la calzatura da tempo libero come ad esempio le ballerine.

Il CBI, nonostante l’incertezza caratterizzante gli ultimi anni, prevede una ripresa dal 2011, riportando tra gli stimoli principali al miglioramento la moda, i nuovi stili come le calzature in materiale riciclato o eticamente sostenibili e le nascenti innovazioni tecnologiche in merito al comfort.

Tabella 3.1.2: Distribuzione percentuale delle vendite (in valore) nei maggiori mercati europei nel 2008 (Fonti: Euromonitor, National Trade Press, NPD, Trade Estimates 2010)

Paese\Tipologia calzatura	Sport	Casual	Formal	Evening
Germania	21,7	51,6	20,4	6,3
Francia	19,5	51,4	21,5	7,6
UK	23,4	44,2	24,7	7,7
Italia	22,6	46,9	22,5	8,0
Spagna	22,3	50,6	19,9	7,2
Olanda	20,7	51,1	21,8	6,4
Belgio	20,0	na	Na	na

3.1.1.2 Domanda in Italia

Al fine di quantificare la domanda italiana si consultano i preconsuntivi, la reportistica e le ricerche dell’Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani (ANCI), la quale pubblica annualmente dei documenti di sintesi sulla condizione del settore in base a dati ISTAT e ad indagini svolte tra i 1000 calzaturifici associati.

Si riportano in Tabella 3.1.3 i dati più aggiornati sui consumi italiani del periodo 2008-2009 pari a circa 6,39 miliardi e influenzati da una debole riduzione di 0,1 punti percentuali. I dati sono sostanzialmente coerenti con le stime europee riferite al 2008 per le quali nella spesa complessiva del mercato europeo (pari a 49,3 miliardi di euro) il 12,6% (6,21 miliardi) è imputabile all'Italia.

Tabella 3.1.3: Consumi del mercato Italia nel 2008-2009 (Fonti: ISTAT, ANCI)

		2007	2008	2009
Consumi	Valore (Mln €)	6.714	6.393	6.387
	Volumi (M paia)	165.575	161.069	120.020

Andando poi ad analizzare i consumi di calzature in genere in Italia nel 2007 è possibile riscontrare come questi siano diminuiti sensibilmente passando da 6,71 a 6,39 miliardi di euro in due anni con una riduzione del 5%.

Va tuttavia considerato che questo trend negativo nella spesa per i prodotti calzaturieri in genere si registra dal 2007, tanto per il mercato europeo quanto per quello italiano, e che è necessario evidenziare la presenza di particolari prodotti che presentano tendenze inverse. Nel documento del CBI “The footwear market in the EU” si riporta infatti:

“Il mercato dell’UE è aumentato tra il 2004 e il 2007 ma ha subito una contrazione nel periodo 2007-2008 a causa della recessione economica. Durante il periodo di crescita Spagna, Svezia e Belgio hanno mostrato i maggiori tassi di crescita, ciò nonostante ognuno di questi mercati, nel 2008, ha subito una riduzione. Nel 2007-2008 le maggiori vendite nei Paesi europei sono state realizzate da stivali, ballerine, sneakers e evening footwear. In particolare il periodo invernale ha contribuito alla vendita di stivali a prezzi superiori alla media delle altre calzature. Anche prodotti come Crocs⁷ e Uggs⁸ hanno registrato un aumento nel mercato europeo”

⁷ Sandali di plastica leggera commercializzati da Crocs Inc.

⁸ Stivali in pelle di pecora di origine australiana.

3.1.1.3 Segmentazione della domanda

È già stato fatto cenno a un'ipotetica suddivisione dei consumi in base alla tipologia di calzatura, sulla base di una classificazione tipica del settore (sport, casual, formal e evening) ma pare opportuno illustrare quali siano le segmentazioni emerse durante l'analisi di documenti riguardanti il panorama europeo e quello italiano.

3.1.1.3.1 Segmentazione in Europa

Il rapporto “The footwear market in the EU” presentato da CBI⁹ nel maggio 2010 riporta vari tipi di segmentazione: in base all'utenza, in base alla qualità e al prezzo del prodotto e in base al materiale in cui sono realizzate le calzature.

3.1.1.3.1.1 Segmentazione in base all'utenza

La segmentazione sulla base dell'utenza è rappresentata in Tabella 3.1.4 dalla distribuzione in percentuale dei consumi dei Paesi citati; i valori riguardano la vendita di calzature in generale (comprendendo quindi tutte le categorie citate in precedenza) e, quanto all'utenza “bambini”, si considerano tutti gli utenti maschi e femmine al di sotto dei 20 anni.

Tabella 3.1.4: Segmentazione per utente nel mercato dell'UE nel 2008 (Fonti: CBI, Euromonitor, National Trade Press, Trade Estimates 2010)

	Donne		Uomini		Bambini	
	% Valore	% Volume	% Valore	% Volume	% Valore	% Volume
Germania	61,8	59,0	22,3	22,4	15,9	18,6
Francia	54,9	49,4	26,3	26,8	18,8	23,8
UK	51,2	52,8	29,2	24,3	19,6	22,9
Italia	55,6	61,1	27,6	23,0	16,8	15,9
Spagna	55,8	53,2	26,9	24,4	17,3	22,4
Olanda	56,9	60,2	26,3	20,7	16,8	19,1
Belgio	62,0	61,8	21,9	21,1	16,1	17,1

⁹ Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries

Questa segmentazione evidenzia come più della metà del mercato complessivo, sia in termini di valore che di volumi, sia determinato da acquisti di un'utenza femminile di età maggiore ai 20 anni.

Ciò può essere imputato a due condizioni: la prima è che generalmente le donne possiedono una quantità maggiore di calzature rispetto agli uomini e ai bambini, la seconda è che spesso gli acquisti sono effettuati da donne per conto di altri tipi di utenze, ne è un esempio l'acquisto di scarpe per i figli.

3.1.1.3.1.2 Segmentazione in base alla qualità e al prezzo

La segmentazione secondo qualità e prezzo della calzatura consente di individuare quattro fasce di mercato che in UE trovano ampia rappresentazione, se ne riporta una sintesi in Figura 3.1.1.

Il segmento lusso è rappresentato da calzature con un design raffinato ed elegante e una qualità molto alta, spesso di tipo artigianale, adatte a occasioni particolari e con un prezzo in genere superiore ai 300€. Le collezioni sono vendute da un numero ristretto di negozi specializzati, boutiques di moda e, talvolta, nelle aree più esclusive di alcuni store molto famosi. L'interesse del cliente si concentra sulla qualità (materiali, comfort, durabilità), sulle caratteristiche artigianali, le rifiniture e il design, ma è sempre più frequente una maggiore attenzione ad aspetti come la sostenibilità etica ed ambientale. È un segmento che, proprio per la sua esclusività, non ha risentito particolarmente della crisi economica e rappresenta il 18% della domanda pari a 9 miliardi di euro.

Il segmento fine comprende calzature di buon gusto, generalmente supportate da un marchio noto a livello internazionale, ma a prezzi accessibili a una fascia maggiore di mercato (tra 100 e 300€). La calzatura possiede ancora una sua esclusività, ma la produzione di quantitativi e varianti maggiori rispetto alle collezioni del segmento lusso consente il mantenimento di prezzi inferiori. I principali canali di vendita sono rappresentati da negozi specializzati, negozi monomarca, boutiques di moda o dagli store più esclusivi. I consumatori

acquistano meno frequentemente che negli altri segmenti e sono spinti dalla ricerca di una maggiore qualità. A differenza del segmento lusso, quello fine ha sofferto maggiormente la crisi economica a causa dello spostamento dei consumatori verso segmenti caratterizzati da prezzi inferiori, oltre che dall'ascesa delle vendite di imitazioni a prezzi più economici (soprattutto nell'UE orientale): tra il 2007 e il 2008 le vendite sono calate da 9,4 a 9,1 miliardi di euro pari al 19%.

Il segmento medio è il più consistente e rappresenta il 39% delle vendite complessive di calzature nel 2008, comprende scarpe alla moda e comode di buona qualità con prezzi compresi tra 25 e 100€. La marca è importante ma non è un fattore discriminante per il consumatore tipico di questo segmento che mira a spendere il meno possibile. Le calzature sono vendute da negozi che possono anche non essere specializzati nella vendita di sole scarpe, ma non sono rari esempi di vendita attraverso canali innovativi come internet. A causa della crisi, molti consumatori del segmento medio sono passati a quello economico: questo spiega, oltre a un fenomeno di riduzione generale delle vendite, illustrato in precedenza, il calo di vendite da 19,7 a 19,4 miliardi di euro (pari al 39%) tra il 2007 e il 2008. Va precisato che, allo stesso modo anche se con quote inferiori, esiste una dinamica di spostamento dal segmento medio verso il fine rappresentata dai consumatori più legati alla moda e dall'ascesa di una media borghesia nei Paesi dell'Europa Orientale sempre più attenta a fattori come lo stile e la qualità.

Il segmento economico, dominato da calzature di bassa qualità, spesso imitazioni di marchi famosi a livello internazionale, è fortemente rappresentato in Paesi dell'UE Orientale ma risulta in crescita anche in Paesi come Germania, Italia, Spagna, Irlanda, Portogallo e Belgio. Il design è influenzato dalle tendenze dei maggiori brand di segmento medio e fine, la domanda è tipica di un comportamento d'acquisto impulsivo. Spesso le aziende di questo segmento si avvalgono di produzioni di grandi quantità in Paesi asiatici con basso costo del lavoro come Cina e Thailandia. I principali canali di vendita sono discount,

ipermercati, mercati ambulanti, grandi magazzini e sistemi di vendita online, a volte sono utilizzati anche negozi specializzati o di abbigliamento. Rappresenta il 24% della domanda con un valore di 11,8 miliardi di euro.

All'interno di ogni segmento sarà poi presente un'ulteriore segmentazione in base alla tipologia di scarpa, come già illustrato precedentemente. Nel complesso, questo metodo di segmentazione è molto utile soprattutto perché può essere utilizzato tanto dal lato della domanda, quanto da quello dell'offerta poiché utilizza come fattori discriminanti delle caratteristiche fondamentali per una calzatura sia dal punto di vista del produttore, sia del consumatore: esclusività, attenzione alla moda e allo stile, comfort e qualità.

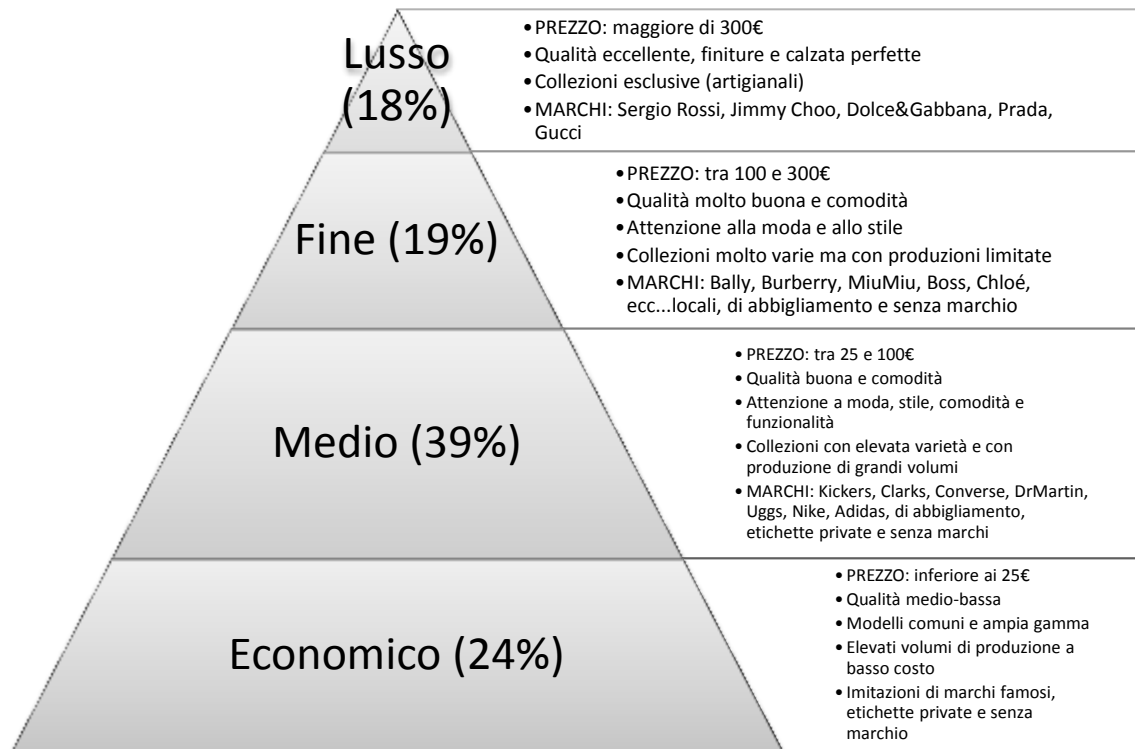


Figura 3.1.1: Segmentazione dei consumi UE in base alla qualità e al prezzo delle calzature, 2008 (Fonte: CBI)

3.1.1.3.1.3 Segmentazione in base al tipo di materiale

Questo tipo di segmentazione non risulta utile ai fini dello studio specifico del Distretto, ma, poiché emerge di frequente nelle statistiche su produzione, import ed export, si ritiene opportuno illustrarla. I prodotti sono semplicemente classificati sulla base del materiale con cui vengono realizzati: pelle, plastica o gomma, tessuto e altri materiali (come tessuti tecnici particolari per esempio

impermeabili). Nello specifico del Distretto la maggior parte della produzione riguarda prodotti in pelle, ma, data la varietà di qualità di pelli in commercio risulta fuorviante utilizzare statistiche con questo genere di segmentazioni.

3.1.1.3.2 Segmentazione in Italia

Le tipologie di segmentazione illustrate per l'Europa sono altresì valide per il caso Italia ed estendibili a considerazioni a livello mondiale. Analizzando i documenti resi disponibili dall'Osservatorio di Distretto, è emerso un intervento di Enrico Finzi del maggio 2006 in cui è illustrata una cluster analysis (Figura 3.1.2) presentata a un convegno dal titolo "Consumer Identikit". Questa analisi, effettuata su un campione rappresentativo del mercato Italia comprendente uomini, donne e bambini sopra i 15 anni, consente una classificazione dei comportamenti d'acquisto del mercato italiano che, nel complesso, è costituito da circa 45,2 milioni di individui.

Si possono evidenziare quattro macro categorie di acquirenti:

- I "non interessati", rappresentano il 36% del mercato con 16,3 milioni di persone; sono coloro cui non interessa nessun aspetto tecnico o stilistico della calzatura, che ne farebbero a meno e cui non piace comprarne. Il profilo del "non interessato" corrisponde a una classe sociale e un tenore di vita molto bassi, con reddito minimo.
- Gli "interessati ma con mezzi ridotti" sono il 13% del mercato, circa 6 milioni di individui appartenenti alla classe medio-bassa, non poveri ma semplici e molto attenti al prezzo, gli insegnanti ne sono il tipico esempio. Hanno in genere buon gusto e possono diventare clienti d'occasione di prodotti di segmento medio-alto, dopo un'attenta valutazione del prodotto.
- Gli "attenti alla sostanza" sono il 26% del mercato pari a 11,8 milioni di persone, hanno generalmente un discreto gusto estetico e prediligono la sobrietà, la qualità e la durevolezza, con minore attenzione a fattori come la moda o il look.

- I restanti 11,3 milioni di individui, (pari al 25% del mercato), si suddividono in “amanti delle scarpe” pari a 3,8 milioni di individui che generalmente presentano uno status elevato e un’età tra i 25 e i 40 anni; i “maniaci delle scarpe” disposti a comprare anche calzature stravaganti e innovative sono giovani (circa 35 anni) e costituiscono un gruppo d’acquisto di circa 5 milioni di persone; infine i “pro-Made in Italy” sono circa 2,5 milioni di persone di classe medio-alta per le quali la qualità del Made in Italy è sovente la discriminante in fase di acquisto.

È opportuno evidenziare che solo il 7% del mercato italiano si dice disposto a comprare calzature fatte completamente a mano. Questo evidenzia sia la necessità di adattare la qualità effettiva a quella realmente richiesta, sia l’importanza di cercare un compromesso tra l’artigianato puro e l’utilizzo di tecnologia e automazione.

Da questa considerazione emerge una valida opportunità per le aziende inserite nel segmento alto del settore: creare calzature con una componente di artigianalità ben visibile al cliente e ridurre i costi di produzione attraverso l’utilizzo di tecnologie e automazione per la realizzazione di componentistica e per lavorazioni non visibili al cliente finale.

Cluster Analysis Italia

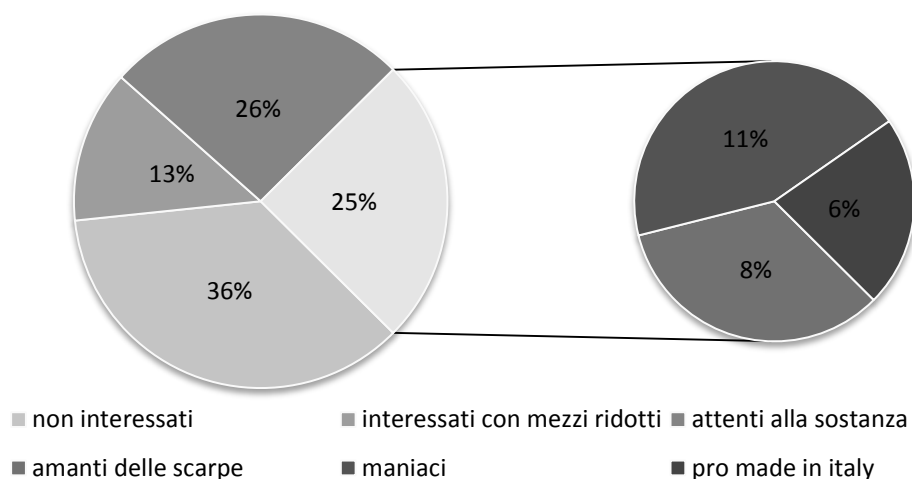


Figura 3.1.2: Cluster Analysis mercato Italia (Fonte: Enrico Finzi, maggio 2006)

3.1.2 Offerta

3.1.2.1 Offerta nel mondo

Ai fini di quantificare l'offerta a livello globale di calzature, è risultato di grande interesse un documento del Dipartimento del Commercio e dell'Industriale della Repubblica del Sudafrica dal titolo "Footwear and leather goods" pubblicato in agosto del 2008. In questo documento sono presenti i volumi, in paia di scarpe, di produzione dei primi 15 Paesi nel ranking mondiale realizzati nel 2006 e qui riportati in Figura 3.1.3.

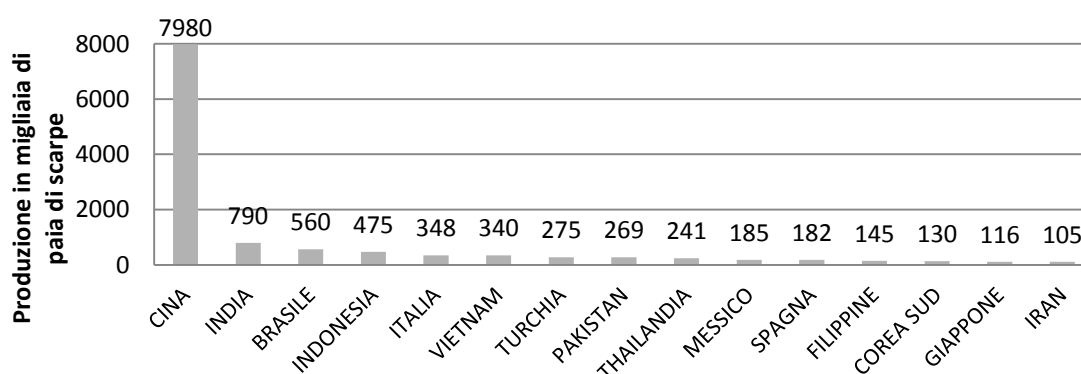


Figura 3.1.3: Paesi leader nella produzione di calzature, dati SATRA/SAFLIA del 2007 .

Da dati ANCI e Pambianco è invece possibile quantificare in termini monetari la produzione mondiale calzaturiera pari a 48 miliardi di dollari secondo valutazioni sui prezzi Whole Sale.

3.1.2.2 Offerta in Europa

Nonostante l'Unione Europea sia sempre stata un importante fornitore per il mercato mondiale di calzature, la produzione di prodotti caratterizzati da grandi volumi si è in buona parte spostata nei Paesi asiatici (Cina, Vietnam, India, Indonesia, Thailandia, Cambogia e Bangladesh). A oggi, riporta CBI in "The footwear market in the EU", il 60% delle scarpe destinate al mercato europeo viene prodotto in Cina e, nel complesso, i Paesi asiatici producono circa il 90% (pari a 13,1 miliardi di paia di scarpe)¹⁰. La produzione dell'UE nel 2008 è

¹⁰ Dato aggiornato al 2008

quantificata in 18,2 miliardi di euro e 863 milioni di calzature, in riduzione rispetto al 2004 in cui si produssero 1.015 milioni di paia di scarpe per un totale di 20,3 miliardi di euro. Il 72% della produzione in UE riguarda le calzature di pelle, concentrate, come si può vedere in Figura 3.1.4, soprattutto in Italia, Germania, Spagna e Portogallo che rappresentano circa il 70% della produzione europea. Tra i Paesi dell'Est europeo, invece, sono Romania, Polonia, Slovacchia e Bulgaria i maggiori produttori.

Nel 2008 nell'UE erano circa 13.500 aziende con 198.000 dipendenti, molte a gestione familiare e con meno di 20 persone: la sfida delle piccole aziende è la competizione sul mercato globale. Va inoltre evidenziato come la crisi economica abbia influito più sulla produzione europea che su quella asiatica la quale, soprattutto nel caso di Cina e India, presenta dei mercati in forte crescita. I Paesi europei che hanno risentito maggiormente della contrazione dei mercati sono stati Italia con una riduzione in valore del 2,2% tra il 2004 e il 2008, Spagna (4,7%), Portogallo (4,7%), Francia (7,2%) e UK (6,3%). I Paesi dell'Europa orientale invece hanno risentito in maniera minore della crisi dei mercati e, nel caso di Romania, Slovacchia e Bulgaria, hanno presentato anche un aumento della produzione¹¹.

Le aziende produttrici dell'Europa occidentale concentrano la loro capacità di creare valore nella progettazione, nella qualità dei materiali, nel comfort e nell'innovazione per competere con Paesi emergenti come Cina, Vietnam e India in cui il costo del lavoro è molto più basso. L'industria calzaturiera dell'UE Orientale è andata, invece, verso una maggiore specializzazione e organizzazione ma, a causa della recessione, molte aziende hanno sofferto la competizione asiatica.

Come si vede in Figura 3.1.4, l'Italia (in verde) rappresenta risulta essere il maggior produttore a livello europeo mentre altri importanti produttori sono Germania, Spagna, Romania, Portogallo, Francia, Austria e Polonia. La Spagna, in particolare, acquista importanza nel panorama europeo, secondo le ricerche di

¹¹ Fonte: "The footwear market in the EU", CBI, Maggio 2010

Enrico Finzi presentate al convegno dell'Osservatorio di Distretto sul Consumer Identikit, soprattutto attraverso l'intensificazione dei rapporti con i Paesi sudamericani nel settore calzaturiero in generale, grazie anche all'affinità linguistica.

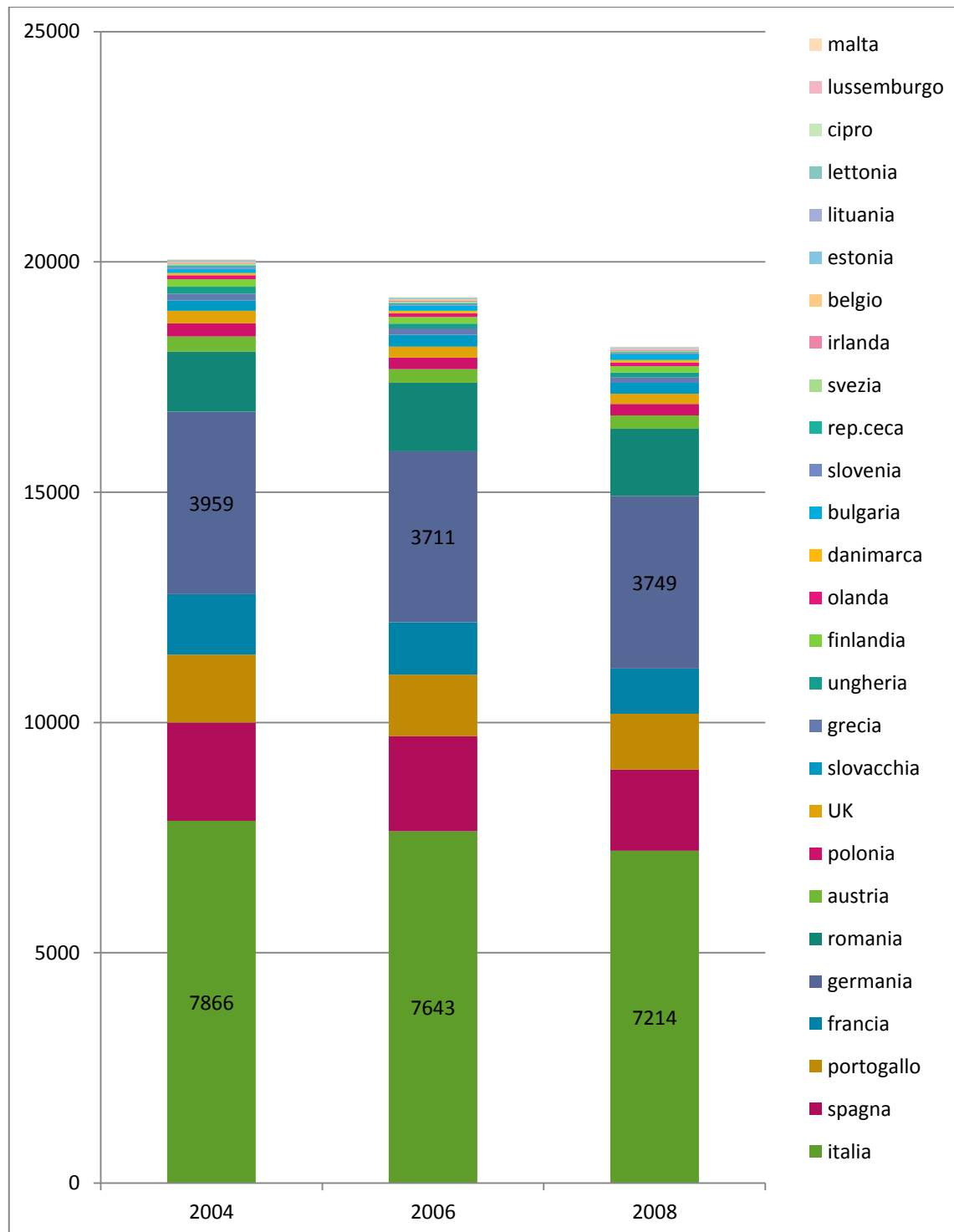


Figura 3.1.4: Produzione in valore di calzature in UE-27 (Fonte: CBI 2006)

La tendenza ad una riduzione della produzione dei Paesi dell'UE, non emerge solamente dai dati sul valore della produzione ma anche da quelli sui volumi, come riportato in Figura 3.1.5.

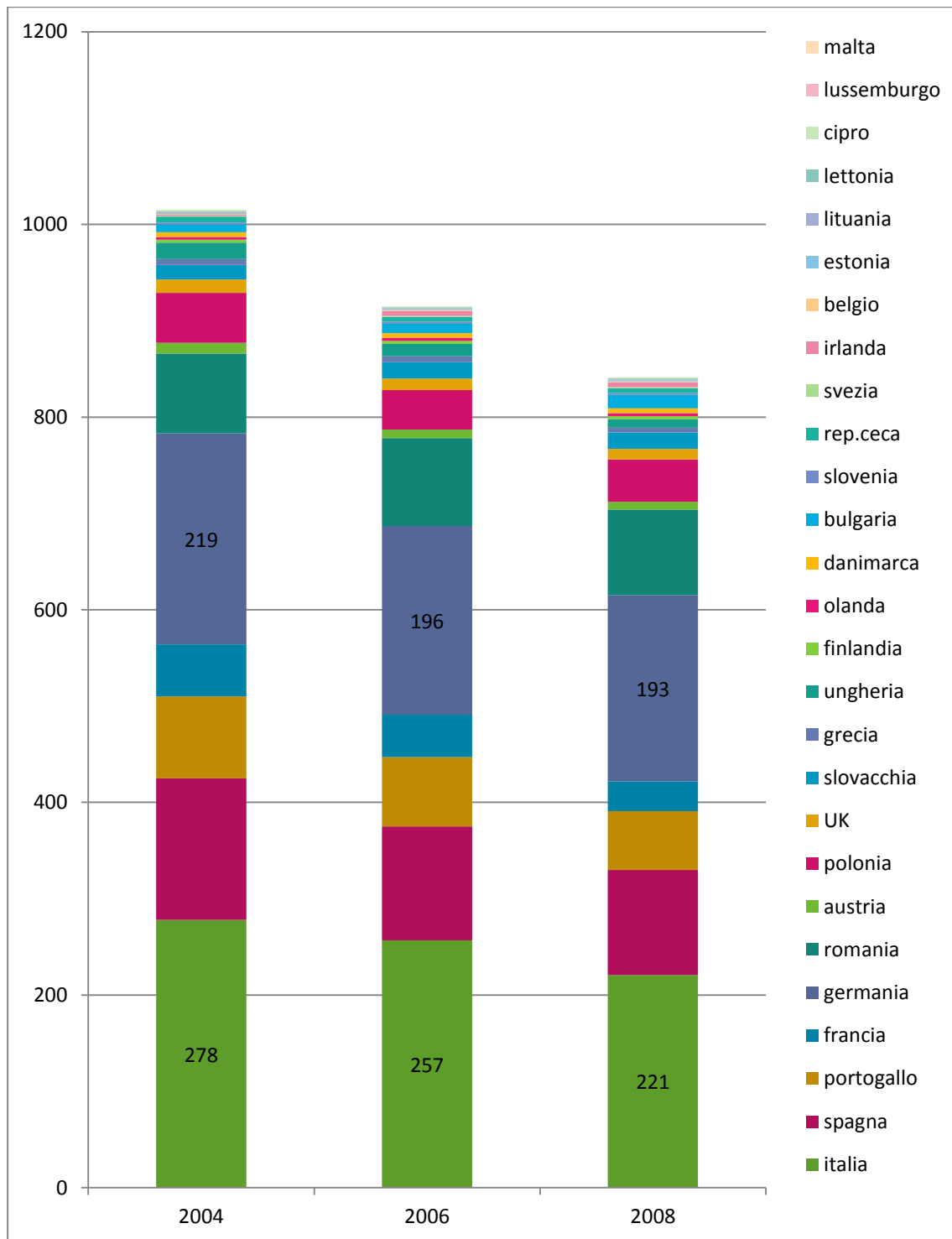


Figura 3.1.5: Produzione in volume di calzature in UE-27 (Fonte: CBI 2006)

È possibile vedere come, considerando i volumi di produzione, anziché il valore, la percentuale sul totale rappresentata da Paesi come Italia e Germania diminuisca. In particolare l'Italia che in termini di valore rappresenta, nel 2004, circa il 38,8% della produzione europea complessiva, in termini di volumi risulta 27,4%. Diverso è nel caso di Paesi come la Polonia che rappresenta, nello stesso anno, l'1,4% in valore, il 5,1% in volume.

Ciò significa che il valore unitario delle calzature prodotte risulta essere sensibilmente diverso tra i vari Paesi, come si può vedere dalla Figura 3.1.6. Si può facilmente notare che la produzione di Paesi dell'Europa orientale come Romania (in verde scuro), Slovacchia (in azzurro) e Polonia (in rosa) presentano valori unitari inferiori ai Paesi dell'Europa occidentale, tra cui, Austria (verde chiaro), Italia (verde) e Francia (blu) rappresentano quelli a maggior valore unitario.

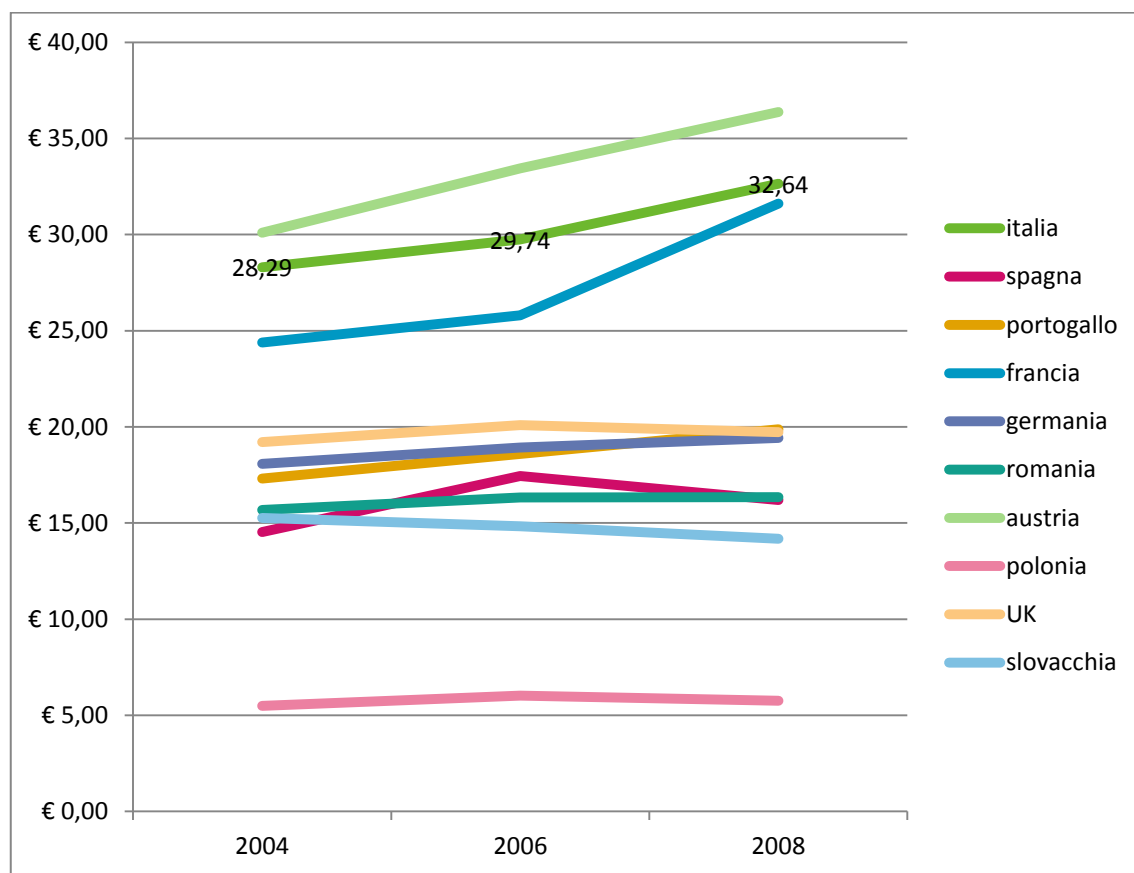


Figura 3.1.6: Valori unitari calzature (prezzi whole sale) nei primi 10 produttori europei (Fonte: analisi dati CBI, maggio 2010)

3.1.2.3 Offerta in Italia

Come visto in Figura 3.1.4 e in Figura 3.1.5, l'Italia rappresenta il primo produttore di calzature a livello europeo, mentre risulta il quinto a livello mondiale. Si è visto anche che, tra il 2004 e il 2008, il valore unitario delle calzature prodotte è aumentato da 28,29 a 32,64 €/pz. Questo fenomeno, evidenziato già nel 2003, nell'intervento "*Footwear manufacturing districts: the effects of internationalisation, delocalisation and new technologies*"¹² di Cinzia Parolini dell'Università di Modena e Federico Visconti dell'Università della Valle D'Aosta, si può spiegare attraverso una specializzazione del prodotto italiano ma anche considerando la crescente propensione a esternalizzare, in Paesi a minor costo del lavoro, le produzioni di minor valore.

Il panorama italiano è composto da una serie di distretti calzaturieri specializzati nella produzione di diversi tipologie di calzature. Le caratteristiche dei principali distretti saranno illustrate dopo una serie di considerazioni generali sull'offerta in Italia.

Tra i principali enti interessati al settore calzaturiero in Italia vi sono la Banca Monte dei Paschi di Siena, Nomisma (una delle principali società operanti in campo nazionale ed europeo nel mercato delle ricerca economica e sociale) e ANCI che frequentemente promuovono iniziative di ricerca per comprendere le dinamiche del settore. In quest'ottica è stato presentato nel maggio 2010 al convegno "Distretti Calzaturieri, La Ripresa dal 2011" un report sui risultati ottenuti dalle ultime ricerche.

Dalla ricerca emerge come l'industria calzaturiera italiana rappresenti uno dei settori di punta del sistema moda e la realtà distrettuale in tutte le sue componenti di filiera produttiva risulta essere la struttura portante in cui si articola questo settore industriale. L'Italia è il primo produttore europeo e da sempre leader indiscusso tra i produttori di calzature di fascia alta e lusso, a

¹² Convegno "*Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization*" di Modena del settembre 2003

elevato contenuto moda, e terzo nella graduatoria dei Paesi esportatori in volume, dopo la Cina e il Vietnam.

Da sempre la scarpa italiana ha trovato nei mercati europei l'area di sbocco principale, ma le sfide cui i distretti produttivi devono fare fronte riguardano soprattutto l'approccio a quei mercati in cui la componente di crescita del P.I.L. pro-capite ne fa aree di potenziale sviluppo anche per la domanda di calzature made in Italy.

Si tratta di aree emergenti, ma che già partecipano alle dinamiche dell'economia globale e aggredire queste aree significa puntare sui fattori di *appeal* del prodotto italiano: l'eleganza, il disegno, la qualità dei materiali e delle lavorazioni, in altre parole tutto il patrimonio intangibile consolidato dei principali distretti calzaturieri italiani.

L'espansione nei mercati emergenti richiede, però, uno sforzo considerevole per le piccole e medie imprese dei distretti in termini di risorse economiche: si dovrà, ove necessario, riorganizzare le competenze e le specializzazioni industriali, realizzare partnership strategiche attraverso i territori, una filiera rinnovata che valorizzi il distretto e lo metta in contatto con altri soggetti, mettere in comune competenze diverse ma complementari, unire le risorse umane e finanziarie, attrarre i capitali di rischio dal sistema bancario secondo piani di sviluppo gradualmente e ponderati.

Come emerso dai grafici di Figura 3.1.4, l'Italia costituisce uno dei principali produttori a livello europeo, con una produzione annua, nel 2008, di circa 7,2 miliardi di euro di calzature di vario genere.

Nello specifico, il contributo del Distretto della Riviera del Brenta, che si occupa principalmente di prodotti da donna di fascia alta (segmento fine-lusso), è riportato in Figura 3.1.7 dove è possibile vedere come il Distretto si ponga rispetto alla segmentazione.

Risulta evidente l'orientamento verso la fascia alta del mercato con il 72% (pari a 1,22 miliardi di euro e a circa 16 milioni di paia di scarpe) della produzione del Distretto dedicatovi.

Considerando che il calcolo del valore di produzione è fatto sulla base di prezzi Whole Sale mentre i consumi sul prezzo al consumatore finale, pare opportuno confrontare il contributo del Distretto in termini di paia di scarpe prodotte con i consumi europei, già riportati in Figura 3.1.1. Il Distretto, infatti, con una produzione di 16 milioni di paia contribuisce in maniera significativa all’offerta di livello di fine-lusso a livello italiano ed europeo.

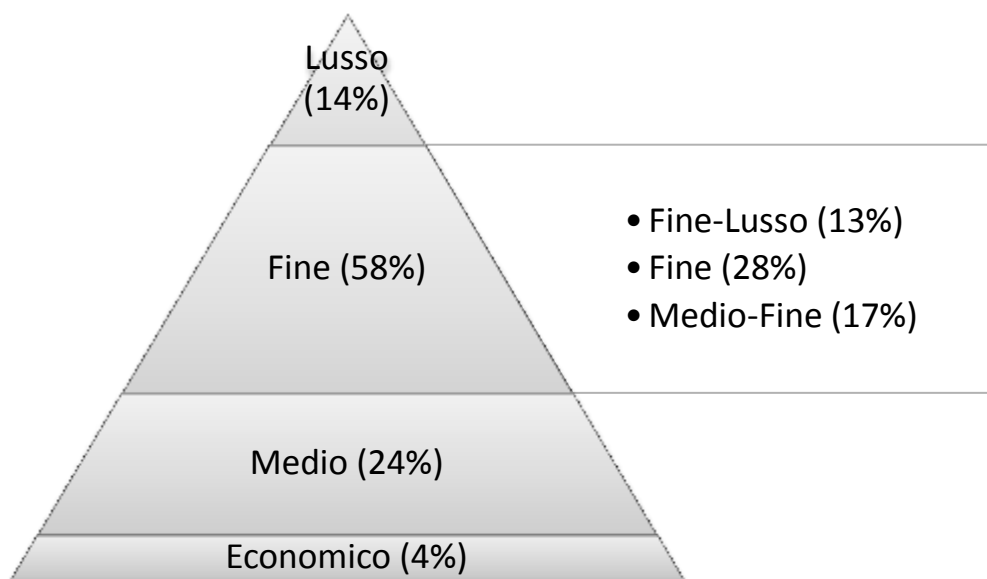


Figura 3.1.7: Segmentazione della produzione nel Distretto della Riviera del Brenta secondo la segmentazione in base a qualità e prezzo, percentuali sul valore, 2009 (Fonte: ACRIB, Venicexport)

Per ben comprendere la panoramica dell’offerta in Italia, è utile ricorrere al quadro presentato da Alessia Amighini, Professoressa all’Università Cattolica di Milano, e Roberta Rabelotti, Professoressa dell’Università del Piemonte Orientale, in occasione del “United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)” tenuto presso il Dipartimento di Economia e Metodi Quantitativi dell’Università del Piemonte Orientale a Novara nel Maggio 2006 nel documento “How Do Italian Footwear Industrial Districts Face Globalization?” nel quale è presentata una tabella riassuntiva (Tabella 3.1.5) delle caratteristiche dei principali distretti italiani¹³.

¹³ I dati sul numero di calzaturifici e dipendenti, nella tabella originale riferiti al 1996, sono stati aggiornati come indicato dalle note successive

Tabella 3.1.5: Caratteristiche dei principali distretti calzaturieri italiani (Fonte: Amighini e Rabbellotti, maggio 2006)

	Numero di calzaturifici	Numero di dipendenti	Prodotto tipico	Orientamento all'export	Principale segmenti di mercato
Brenta¹⁴	167	7296	Donna	Elevato	Alto
Verona¹⁵	138	3115	Misto	Elevato	Medio
Fermano¹⁶	2954	22879	Misto	Elevato	Medio-alto
Barletta¹⁷	528	6042	Misto	Decrescente	Basso
Salento¹⁷	183	4602	Misto	Basso	Basso

Risulta utile fornire, oltre alla breve schematizzazione riportata in Tabella 3.1.5, anche una breve descrizione dei principali distretti, fornita principalmente da IPI (Istituto per la Promozione Industriale), Dipartimento Centri e Reti Italia, con uno studio dal titolo “Indagine sulla Domanda e l’Offerta di Innovazione nel Settore Calzaturiero” pubblicato nel maggio 2005. Da notare come si sia deciso di citare anche il Distretto di Cosenza seppure a oggi ricopra nel panorama italiano un ruolo marginale.

3.1.2.3.1 Distretto della Riviera del Brenta

Il polo produttivo calzaturiero della Riviera del Brenta è da tempo accreditato come distretto di eccellenza per la produzione di calzature, in particolare femminili ma anche maschili di elevata qualità e di elevato contenuto moda.

Ha una tradizione consolidata di produzione sia con marchi propri, noti a livello internazionale, che come produttore di calzature femminili di alta classe per tutti i più prestigiosi marchi, nazionali ed internazionali, della moda. Un polo produttivo che ha nel prodotto e nei suoi contenuti stilistici e nella capacità di rispondere rapidamente alle richieste dei propri clienti e alle tendenze della moda, i suoi punti di forza.

¹⁴ Fonte: sito del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, dati aggiornati al 2009

¹⁵ Fonte: sito del Distretto Calzaturiero Veronese, dati aggiornati al 2009

¹⁶ Fonte: sito del Distretto Calzaturiero Fermano, dati aggiornati al 2006

¹⁷ Fonte: sito dell’Osservatorio dei Distretti Italiani, dati su calzaturifici aggiornati al 2007, su dipendenti al 2005

Si presenta come un comparto ben strutturato, con un numero considerevole di aziende, mediamente ben dotate in termini di tecnologie avanzate sia dal lato dello sviluppo prodotto che da quello più strettamente produttivo. Ha saputo darsi nel tempo una struttura formativa, di supporto all'innovazione e di trasferimento tecnologico come è stato il Centro Veneto Calzaturiero, ora Politecnico Calzaturiero.

3.1.2.3.2 Distretto di Verona

Sono 392 le aziende della filiera calzaturiera presenti sul territorio veronese, di cui 138 calzaturifici, che danno lavoro oggi a circa 4500 addetti con un fatturato di circa 700 milioni di euro¹⁸. Attualmente rappresenta il 10% del settore calzaturiero nazionale ed il 30% di quello regionale. Geograficamente il Distretto Calzaturiero Veronese si espande nelle zone a est e a ovest della provincia scaligera con i comuni di Bussolengo e San Giovanni Ilarione tra i più centrali alle aree calzaturiere con Verona città. Rappresenta il secondo settore per importanza dell'export da Verona. Storicamente il distretto ha acquisito la specializzazione di calzature di fascia media, con prevalenza dell'uomo, classico e tempo libero. La produzione riguarda grandi volumi: eredità delle origini "terziste" della grande distribuzione tedesca, inglese e francese.

3.1.2.3.3 Distretto di Fermo

Il Distretto delle calzature di Fermo, noto anche come Distretto Fermano-Maceratese, si colloca tra le province di Ascoli Piceno e Macerata, nelle Marche, e rappresenta la più grande concentrazione di imprese calzaturiere nel territorio italiano. Nel distretto prevalgono tre poli produttivi diversamente specializzati per prodotto: l'area che circonda il comune di Montegranaro, dove sono realizzate prevalentemente calzature da uomo; la zona di Monte Urano, specializzata nella produzione di calzature per bambino/ragazzo; il comprensorio di Civitanova Marche e Porto Sant'Elpidio, dove è particolarmente accentuata la produzione di scarpe da donna.

¹⁸ Dati riferiti al 2009

Le imprese distrettuali sono specializzate nella produzione di tutte le parti della scarpa: oltre ai calzaturifici, infatti, vi si trova la maggiore concentrazione italiana di imprese che producono tacchi, e vi sono produttori specializzati nella realizzazione di soles, solette, forme, etichette ed elementi ornamentali (guarnizioni, decorazioni, ricami); sono presenti anche diverse imprese che commercializzano pellami. La produzione nella Provincia di Fermo è orientata per circa l'85% alla fascia medio-alta ed alta del mercato delle scarpe. Solo recentemente si sono iniziate produzioni di calzature in fibre sintetiche con tomaia di gomma.

Per quanto riguarda i settori di supporto, sono presenti nel distretto aziende di piccole dimensioni dedite alla fabbricazione di macchine per l'industria delle pelli, cuoio e calzature. Al riguardo, le Marche, assieme al Veneto e alla Lombardia, rappresentano una delle aree più importanti per il settore meccano-calzaturiero italiano, specie per il comparto delle scarpe di pelle; Vigevano, inoltre, è la principale area di localizzazione delle imprese meccano calzaturiere italiane, con il 70% del totale nazionale.

3.1.2.3.4 Distretto di Barletta e Trani-Molfetta

Il polo produttivo nord pugliese delle calzature è suddiviso in due aree ben distinte: la zona di Barletta e quella di Trani – Molfetta; esse si differenziano in maniera marcata sia in termini di dimensioni delle aziende che per la natura e le caratteristiche della loro produzione.

Il polo produttivo di Barletta, tradizionalmente collocato sulla produzione di calzature sportive con suola in materiale plastico, ha da tempo avviato un processo di riconversione, adottato ormai da un numero considerevole di aziende, verso la produzione di calzature antinfortunistiche e da lavoro. Tale tipo di produzione richiede, negli aspetti di sviluppo prodotto come in quelli più direttamente produttivi, una forte competenza tecnologica, in particolare in quelle fasi del processo produttivo connesse all'iniezione (diretta su tomaia o meno) delle soles ed una spiccata conoscenza dei materiali per suola, delle loro

formulazioni e del loro trattamento. La seconda zona, quella di Trani – Molfetta, è caratterizzata da una produzione di tipo differente, certamente più tradizionale e più concentrata sulla calzatura da passeggio, con un buon contenuto moda e di pregevole fattura realizzativa.

Le istanze tecnologiche sono più concentrate sugli aspetti organizzativi della produzione: una delle principali applicazioni è la risoluzione dei problemi derivanti da colli di bottiglia i quali, per altro, sono in parte connessi alla specificità della produzione dell'azienda: la realizzazione di sandali.

3.1.2.3.5 Distretto di Lecce e Casarano (Salento)

Il Distretto industriale di Casarano si colloca nel basso Salento, occupando la zona sudorientale della provincia di Lecce che parte dal nodo di Collepasso e discende e verso la punta estrema della penisola, rappresenta il secondo polo pugliese della calzatura, insieme a quello Nord barese ofantino, ed è una delle aree a maggior vocazione calzaturiera dell'intero territorio nazionale.

Nell'ambito del polo calzaturiero sono presenti 183 calzaturifici che occupano circa 4600 addetti alla produzione e che esportano il 50% del loro fatturato (in media 600 milioni di euro annui)¹⁹. Il contesto produttivo è caratterizzato dalla presenza di piccole e piccolissime imprese, (spesso coincidenti con nuclei familiari), che producono calzature in pelle e tradizionali da uomo. Accanto a queste unità produttive si riscontra la presenza di due importanti gruppi industriali: la Filanto di Casarano e la Nuova Adelchi di Tricase.

Tra le sue caratteristiche distintive vi sono, oltre alla marcata specializzazione produttiva sia per tipologia di produzione sia per omogeneità qualitativa dei prodotti, anche un profilo qualitativo che presenta tre differenti livelli: medio (51% delle aziende), medio-fine (46% delle aziende) e fine (il 3% rimanente).

¹⁹ Fonte: sito dell'Osservatorio dei Distretti Italiani, dati su calzaturifici aggiornati al 2007, su dipendenti al 2005

Per quanto riguarda la tipologia di prodotti, l'area è specializzata nelle calzature da passeggio, (casual o formal con riferimento alle tipologie esaminate precedentemente), che rappresentano l'85% della produzione mentre, una piccola quota è costituita da sandali e scarpe da ballo.

3.1.2.3.6 Distretto di Cosenza

Il polo produttivo calzaturiero di Cosenza ha una storia più recente, esso infatti nasce dall'avventura imprenditoriale di alcuni artigiani locali iniziata circa trenta anni fa e poi consolidatasi in un marchio di grande qualità e prestigio (FIRRAO) attorno al quale si era costituita nel tempo una filiera produttiva (fornitori, componentisti e terzisti di vario tipo) che si è progressivamente radicata nel territorio circostante il capoluogo Cosenza.

Al fallimento di tale avventura imprenditoriale sono sopravvissute alcune realtà produttive di dimensioni medio-piccole che, seppure tra le tante difficoltà strutturali e contingenti che il comparto vive, ne tramandano la tradizione.

3.1.3 Valutazione sulle condizioni di Domanda e Offerta

Dopo aver illustrato la situazione del mercato in termini di domanda e offerta, è opportuno riportare una serie di considerazioni per poi procedere all'analisi delle dinamiche di import ed export tra i mercati dei vari Paesi europei ed extraeuropei.

Dall'analisi fin qui presentata, è possibile distinguere, a livello mondiale quattro diversi mercati: Occidente (Europa Occidentale e Nord America), Europa orientale, Paesi Asiatici e America meridionale. Considerazioni a parte saranno svolte per i mercati della Russia e del Vicino Oriente.

3.1.3.1 Occidente e orientale

Il mercato dell'Europa occidentale è caratterizzato da produzioni di qualità medio-alta ma rappresenta altresì un elevato consumo di questi prodotti. Va inoltre rilevato come, i maggiori produttori risultino essere anche tra i maggiori consumatori: è il caso di Italia, Germania e Spagna. L'America settentrionale

rappresenta un mercato eterogeneo infatti, se da una parte le calzature di basso profilo importate dalla Cina costituiscono l'83,8% dei consumi, esistono anche gruppi di consumatori orientati verso le produzioni di lusso europee²⁰.

Nei Paesi dell'Europa orientale, invece, le produzioni riguardano principalmente prodotti di livello medio-basso, come evidenziato in Figura 3.1.6, e anche i consumi sono indirizzati verso i medesimi prodotti. Nella relazione "The footwear market in the EU"²¹ è riportato come, i consumi dell'Est europeo, prima indirizzati verso prodotti di basso profilo, stiano volgendo verso calzature di livello medio. Tale tendenza viene giustificata dalla crescita economica di tali Paesi e dallo sviluppo di una media borghesia che presenta un comportamento di acquisto profondamente diverso da quello che finora caratterizzava questi Paesi: una maggiore attenzione alla qualità e alla moda rappresentano i drivers d'acquisto fondamentali dei nuovi consumatori dell'Europa orientale.

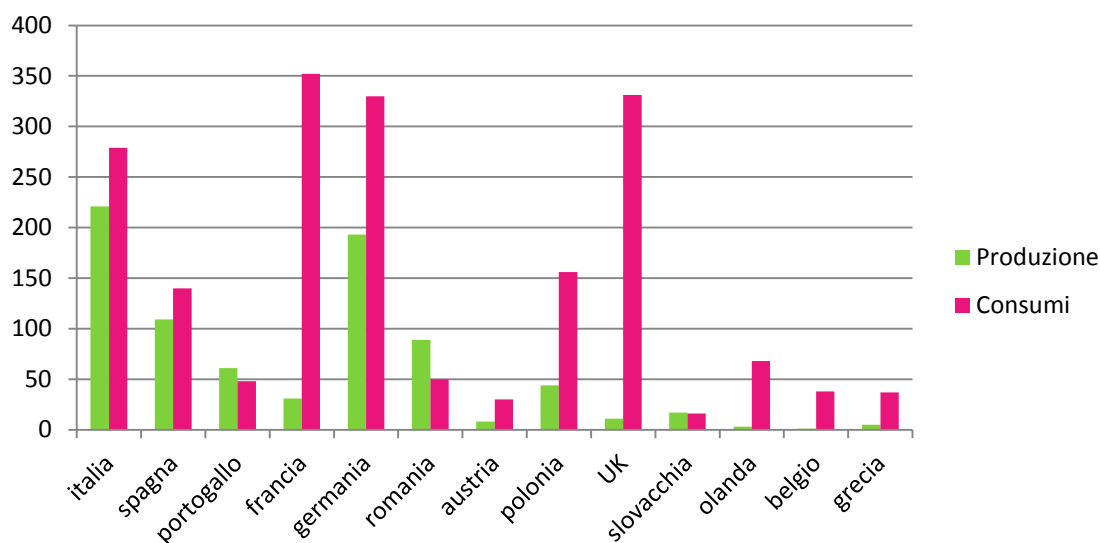


Figura 3.1.8: Confronto tra calzature prodotte e consumate nei principali Paesi europei (in milioni di paia)

3.1.3.2 Paesi Asiatici e America meridionale

I Paesi asiatici rappresentano un mercato di profilo molto basso, in cui il prezzo è la principale discriminante nella scelta del consumatore.

²⁰ Fonte: "Shoe Stats" su dati del 2007 dalla pubblicazione "Trends: an annual statistical analysis of the U.S. Apparel and footwear industries" realizzata da AAFA (American Apparel and Footwear Association)

²¹ Realizzata da CBI ed edita nel maggio 2010

In Cina, Vietnam e India hanno luogo la maggior parte delle produzioni mondiali: si consideri che solamente la Cina rappresenta più del 60% della produzione mondiale. In questi Paesi la produzione soddisfa non solo la maggior parte della domanda nazionale, ma anche le richieste di Paesi occidentali che praticano politiche di outsourcing in queste aree a basso costo del fattore lavoro²². L'area asiatica rappresenta, per i produttori europei, un mercato emergente molto interessante: i consumi, anche di prodotti di lusso, nel 2007, si attestavano infatti su 17 miliardi di euro per la Cina e 1 per l'India.

L'America meridionale rappresenta anch'essa un buon produttore di calzature a basso costo, tanto che molte aziende europee trovano in Paesi come Brasile e Messico degli importanti fornitori e/o partner. Ciò che però caratterizza tale mercato è la presenza di una domanda di livello superiore rispetto a quella asiatica, che trova risposta in una produzione di medio livello europea. Ad esempio, la Spagna presenta un considerevole aumento delle relazioni con i Paesi sudamericani²³, anche grazie alla compatibilità linguistica, con cui intrattiene rapporti sia di importazione di calzature a basso costo, sia di esportazione di prodotti di medio livello. Anche in questo caso ciò che permette la commercializzazione di prodotti con un profilo alto è l'ascesa di una borghesia che presenta gusti simili a quelli presenti nei mercati europei e statunitensi. Nel 2007, ad esempio, il consumo di prodotti di lusso importati da produttori europei in Brasile si è attestato sugli 8,6 miliardi di euro.

3.1.3.3 Russia e Vicino Oriente

La Russia e il Vicino Oriente non presentano delle produzioni interne di particolare rilevanza per il mercato mondiale, ma presentano una tendenza comune: l'acquisto di prodotti di lusso come espressione di potere. È infatti usanza, per le personalità di spicco di tali Paesi, l'acquisto di prodotti di fascia molto alta delle più svariate categorie merceologiche (dalle imbarcazioni

²² Fonte: "The footwear market in the EU", CBI, Maggio 2010

²³ Fonte: Consumer Identikit, intervento di Enrico Finzi per l'Osservatorio di Distretto, maggio 2006

all'abbigliamento, dall'accessoristica agli alimenti). Non fanno eccezione le calzature, spesso viste come prodotto distintivo nel caso in cui presenti un *brand* forte e riconosciuto a livello internazionale. In questo caso i drivers fondamentali nell'acquisto risultano essere il *brand*, l'artigianalità, lo stile e marchi che certifichino la provenienza come "made in Italy" o "made in Spain". Nel 2007 la Russia ha importato dall'UE calzature per circa 4,4 miliardi di euro, mentre l'area del Vicino Oriente 1,9 miliardi di euro²⁴.

3.1.4 Dinamiche di import ed export

Come già emerso nei paragrafi precedenti, l'UE esporta parte della sua produzione in diverse aree del mondo e, allo stesso modo, importa calzature o semilavorati da Paesi extraeuropei secondo sempre più frequenti politiche di outsourcing.

È fondamentale, per comprendere appieno le dinamiche competitive e il settore, illustrare brevemente quali siano gli interscambi commerciali che coinvolgono il calzaturiero italiano e in particolare il Distretto della Riviera del Brenta.

L'Italia è il primo produttore di calzature nell'Unione Europea, davanti a Spagna e Portogallo, con una quota attorno al 40% sulla totale quantità: assieme alla Spagna, è tra i pochi Paesi dell'UE tra i 10 maggiori produttori mondiali in volume (quinto posto) e da sempre leader indiscusso tra i produttori di calzature di fascia alta e lusso, ad elevato contenuto moda, e terzo nella graduatoria dei Paesi esportatori in volume, dopo la Cina e il Vietnam.

Le esportazioni rappresentano per il settore calzaturiero italiano oltre l'80% del fatturato e tutti i distretti produttivi registrano una propensione all'export molto elevata, trovando nei mercati europei l'area di sbocco principale. L'UE ha consolidato la propria quota di mercato sul totale export passando dal 58,3% del 2000 al 59,9% nel 2009 ed è da sempre punto di riferimento per il calzaturiero

²⁴ Fonte: "The footwear market in the EU", CBI, Maggio 2010

italiano, affiancata da altre aree in cui i consumi non si sono ancora sviluppati in modo strutturato.

Le sfide cui i distretti produttivi devono fare fronte riguardano soprattutto l'approccio a quei mercati in cui la componente di crescita del P.I.L. pro-capite ne fa aree di potenziale sviluppo anche per la domanda di calzature made in Italy. Aggredire queste aree significa puntare sui fattori di appeal del prodotto italiano, che devono essere efficacemente comunicati in un'ottica di costruzione della sensibilità del consumatore: l'eleganza, il disegno, la qualità dei materiali e delle lavorazioni, in altre parole tutto il patrimonio consolidato dei nostri principali distretti calzaturieri.

L'espansione nei mercati emergenti richiede, però, uno sforzo considerevole per le piccole e medie imprese dei distretti in termini di risorse economiche: realizzare partnership strategiche attraverso i territori, una filiera rinnovata che valorizzi il distretto e lo metta in contatto con altri soggetti.

In Figura 3.1.9 è riportato l'andamento in valore di import ed export italiani dal 2000 al 2010 ed è possibile effettuare due tipi di considerazioni: la prima è il costante aumento di importazioni, dovute principalmente all'aumento di attività di outsourcing in Paesi a minor costo del lavoro; la seconda riguarda le fluttuazioni delle esportazioni, che hanno subito un pesante calo del 15,2% tra il 2008 e il 2009 e che, nei primi mesi del 2010, pur non avendo recuperato i valori del 2008, si sono stabilizzate su valori vicini a quelli del periodo 2003-2006.

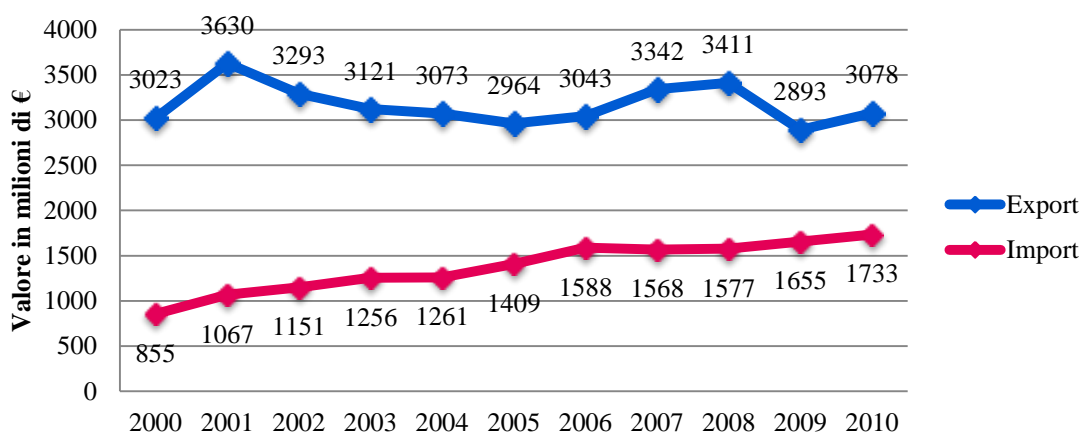


Figura 3.1.9: Interscambio commerciale Calzature nei primi 6 mesi degli anni 2000-2010 (Fonti: ANCI, Istat).

Allo stesso modo è possibile eseguire un confronto tra l'andamento dei prezzi medi delle calzature in import ed export del periodo 2000-2010, riportati in Figura 3.1.10.

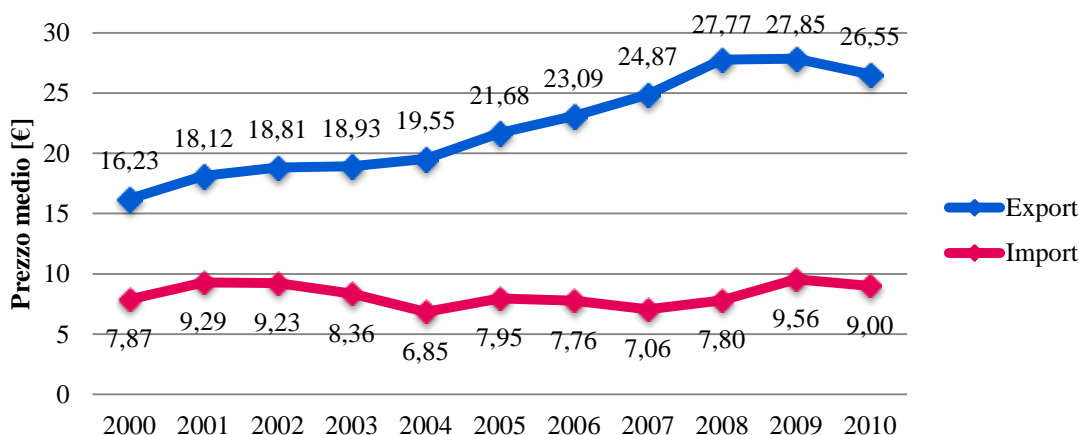


Figura 3.1.10: Interscambio commerciale, prezzo medio delle calzature dal 2000 al 2010 (Fonti: ANCI, Istat).

È possibile identificare, anche in questo caso, due andamenti differenti: il primo è la forte ascesa, fino al 2008, del prezzo unitario delle calzature esportate che si è poi ridotto considerevolmente nel 2010; il secondo è la fluttuazione del prezzo d'importazione che, pur essendo aumentato negli ultimi due anni, presenta valori vicini a quelli d'inizio decennio. Un importante aspetto che differenzia la condizione degli anni 2001 e 2002 da quella di oggi è la capacità di creare valore in export: se nel 2002 il prezzo di esportazione era circa il doppio di quello d'importazione, oggi è il triplo.

Il gap tra il prezzo di import e quello di export è interessante per comprendere come l'Italia acquisti all'estero prodotti di basso valore vendendone, invece, ad alto valore: questo consente di mantenere un saldo commerciale attivo anche a fronte di un maggior volume di import rispetto all'export.

3.1.4.1 Export

A partire dall'ultimo trimestre del 2008, il commercio mondiale ha subito una marcata riduzione dei flussi di interscambio a causa della crisi economica,

del calo di consumi privati e della restrizione del credito all'esportazione²⁵. Il trend ha interessato tutti i Paesi e tutti i settori merceologici: i dati ufficiali Istat che si riferiscono al totale export Italia indicano una flessione dei flussi in uscita nei primi 11 mesi del 2009 pari al 22,1% in valore e in particolare le calzature hanno registrato un calo del 17,5% in valore e 15,2% in volume.

Come riportato in Tabella 3.1.6, nei primi mesi del 2010, però, tale tendenza si è considerevolmente ridotta, riportando un aumento dell'export di calzature del 6,4% in valore rispetto agli stessi mesi dell'anno precedente per un totale di oltre 3 miliardi di euro e dell'11,6% in volume. Questi valori tengono conto sia della produzione realizzata in Italia, sia delle operazioni di pura commercializzazione. Il raffronto con i dati del 1° semestre di due anni fa (2008) dimostra come le vendite estere siano ancora inferiori di un -5,6% in volume e di quasi il 10% in valore.

Segni positivi si registrano su quasi tutti i principali mercati; uniche eccezioni Russia e Grecia (che a fronte di incrementi in quantità evidenziano ancora flessioni in valore), Giappone (stabile in volume ma in calo del 6% in valore) e, con riduzioni significative, gli Emirati Arabi e l'Ucraina (nell'ordine del -15% in valore). La Francia si conferma il primo cliente del Made in Italy, con il 16,3% dell'export complessivo in valore; dinamiche soddisfacenti anche per due mercati da tempo in difficoltà: Germania (+6,8% in valore) e Stati Uniti (+15%).

L'Unione Europea, che assorbe 3/4 delle quantità esportate, fa segnare un +15% (con un +8,2% in valore); andamento premiante anche per le vendite in Estremo Oriente (+14,4% in volume globalmente, con Cina +41% e Hong Kong +30%).

L'analisi per voce merceologica mostra segni positivi in tutti i comparti, con aumenti inferiori alla media per le scarpe con tomaio di pelle (+6,7% in volume e +4,2% in valore), da sempre uno dei cardini del Made in Italy dal momento che incidono per oltre l'80% sul fatturato estero complessivo.

²⁵ Fonte: Osservatorio congiunturale 2010, ANCI

Recupero piuttosto limitato (+2,1% in quantità) per le scarpe da passeggio, soprattutto grazie a quelle femminili (+7,6%), anche tra i sandali (+12,4%), in crescita quelli per donna ma performance negative per quelli da uomo (-11,2%); aumento del 9,4% per le calzature alte come scarponcini e stivali.

Tabella 3.1.6: Dati export Italia gennaio-giugno 2010 e gennaio-giugno 2009 (Fonte: ANCI e Istat).

PRINCIPALI PAESI DI DESTINAZIONE						
Rank in valore	Gennaio – Giugno 2010			VARIAZIONE % 10/09		
	Valore (Milioni Euro)	Quantità (000 paia)	P.M. Euro	Valore	Quantità	P.M.
1) Francia	501,34	21.831	22,96	+10,24	+16,83	-5,65
2) Germania	399,86	18.879	21,18	+6,78	+5,01	+1,69
3) USA	283,86	6.053	46,89	+14,80	+12,79	+1,78
4) Svizzera	208,93	5.321	39,26	+3,90	+2,32	+1,55
5) Regno Unito	201,20	9.140	22,01	+17,44	+18,28	-0,71
6) Russia	194,10	2.763	70,26	-5,02	+1,94	-6,83
7) Spagna	148,89	6.898	21,58	+5,92	+17,26	-9,67
8) Belgio	135,81	4.220	32,18	+11,07	+11,33	-0,24
9) Paesi Bassi	120,18	5.150	23,33	+4,28	+17,49	-11,24
10) Austria	84,94	3.307	25,68	+10,68	+14,33	-3,19
11) Grecia	79,21	3.728	21,25	-8,73	+5,03	-13,10
12) Giappone	72,51	1.385	52,36	-6,00	-0,31	-5,71
13) Hong Kong	58,77	691	85,08	+37,29	+30,31	+5,35
14) Polonia	35,13	1.573	22,33	+15,08	+12,54	+2,26
15) Emirati Arabi	30,01	839	35,75	-14,48	-14,43	-0,05
16) Ucraina	27,55	402	68,50	-15,75	-27,13	+15,62
17) Rep. Ceca	27,01	1.802	14,99	+22,79	+50,56	-18,44
18) Portogallo	26,77	1.353	19,78	+13,43	+17,61	-3,56
19) Canada	26,13	967	27,03	+2,80	-0,02	+2,82
20) Cina	24,18	385	62,78	+43,72	+40,88	+2,01
...						
U.E. 27 Paesi	1.902,11	86.841	21,90	+8,16	+15,02	-5,96
...						
TOTALE EXPORT	3.078,38	115.941	26,55	+6,39	+11,59	-4,66

3.1.4.2 Import

Come riportato in Tabella 3.1.7, anche l'import, specularmente ai flussi in uscita, ha ripreso vigore: +11,3% in quantità e +4,8% in valore (con prezzi medi in calo del 5,9%). Sono entrati in Italia circa 193 milioni di paia (quasi 20 milioni in più rispetto alla prima metà dello scorso anno), per un valore di 1,7 miliardi di euro. La dinamica riflette, stante la stagnazione sul mercato interno, la ripresa dei flussi di traffico di perfezionamento e pura commercializzazione, seppure, come

per l'export, i livelli raggiunti siano ancora inferiori a quelli dei primi 6 mesi 2008.

Tabella 3.1.7: Dati import Italia gennaio-giugno 2010 e gennaio-giugno 2009 (Fonte: ANCI e Istat).

PRINCIPALI PAESI DI ORIGINE						
Rank in quantità	Gennaio – Giugno 2010			VARIAZIONE % 10/09		
	Quantità (000 paia)	Valore (Milioni Euro)	P.M. Euro	Quantità	Valore	P.M.
1) Cina	93.506	377,88	4,04	+12,80	+3,26	-8,45
2) Romania	13.950	180,86	12,97	+29,39	+15,95	-10,39
3) Vietnam	10.949	111,13	10,15	+0,30	+3,30	+2,99
4) Belgio	8.022	169,37	21,11	+37,10	+7,94	-21,27
5) Tunisia	7.337	88,04	12,00	+6,57	+3,44	-2,94
6) Indonesia	6.477	71,57	11,05	+16,64	+10,35	-5,39
7) India	5.893	68,64	11,65	+6,35	+8,16	+1,70
8) Spagna	5.496	82,39	14,99	+22,23	+21,55	-0,56
9) Bosnia Erz.	5.406	51,48	9,52	+11,65	+8,03	-3,24
10) Albania	4.860	46,93	9,66	+14,60	+47,64	+28,83
11) Brasile	3.624	50,67	13,98	+8,83	+19,54	+9,84
12) Francia	3.447	83,76	24,30	-16,06	+0,91	+20,22
13) Bulgaria	2.953	29,50	9,99	+10,42	+6,36	-3,67
14) Paesi Bassi	2.690	54,47	20,25	-12,80	-42,47	-34,02
15) Germania	2.496	30,95	12,40	+5,03	+16,49	+10,90
16) Serbia	1.794	19,68	10,97	+2,18	-8,27	-10,23
17) Cambogia	1.003	12,29	12,25	+39,89	+78,22	+27,40
18) Regno Unito	955	27,18	28,44	-15,14	+5,31	+24,10
19) R.Macedonia	902	13,97	15,49	-22,75	-19,15	+4,66
20) Croazia	863	10,42	12,07	+25,29	+17,88	-5,92
...						
U.E. 27 Paesi	43.614	728,95	16,71	+15,58	+3,46	-10,49
...						
TOTALE IMPORT	192.617	1.733,49	9,00	+11,30	+4,75	-5,88

Quasi la metà delle paia importate proviene dalla Cina (+12,8% in volume), che precede Romania (+29,4%) e Vietnam (stabile) nell'elenco dei Paesi fornitori. In controtendenza l'import da Francia, Paesi Bassi e Regno Unito, che registrano contrazioni in volume nonostante l'Unione Europea mostri nell'insieme una crescita del 15,6% in quantità.

A livello merceologico, tutti i comparti fanno segnare un aumento e anche in questo caso, sono le calzature con tomaio di pelle a evidenziare le variazioni più contenute (+7,4% in volume e +1,3% in valore).

Il saldo commerciale del settore, da sempre in attivo ma in flessione negli ultimi due anni, è salito nel periodo gennaio-giugno del +8,6%, attestandosi a 1,34 miliardi di euro.

3.1.4.3 Costo del lavoro nel mondo

In Figura 3.1.11²⁶ si riporta il costo del lavoro in alcuni dei principali Paesi produttori di calzature.

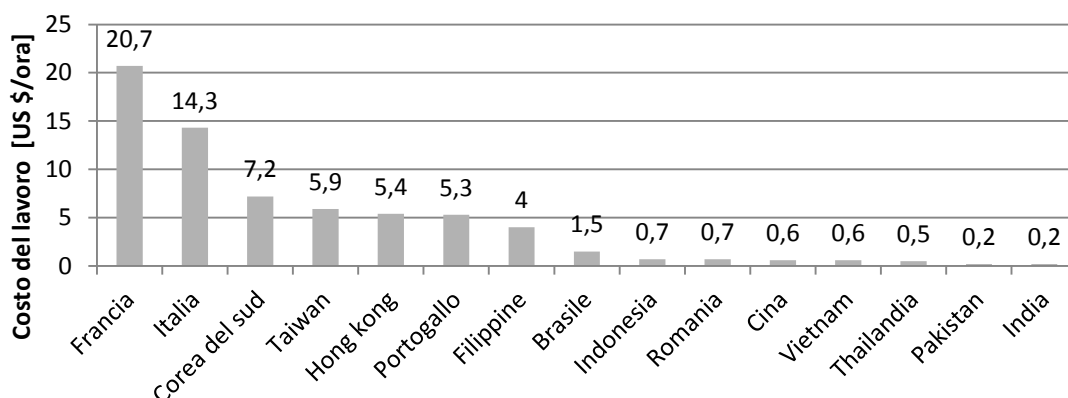


Figura 3.1.11: Costo del lavoro in US \$/ora nel calzaturiero (Fonte: Oxalaga Ltd International).

È importante osservare come i principali Paesi di origine dei prodotti importati in Italia (si veda Tabella 3.1.7), ovvero Cina, Romaniaa, Vietnam, India, Indonesia, abbiano un costo del lavoro molto basso: da un ventesimo a un settantesimo del costo in Italia.

È opportuno quindi evidenziare il ruolo ormai fondamentale acquisito dalla produzione cinese nell'import italiano anche se con prodotti di fascia molto bassa: il costo del lavoro infatti non è sufficiente a spiegare un prezzo medio tanto inferiore rispetto a quello che caratterizza le importazioni dalla Romaniaa, è perciò probabile che i prodotti trattati siano di segmenti differenti. Dalla relazione del CBI²⁷, inoltre, si comprende come molte aziende puntino sull'outsourcing in Paesi vicini con un costo del lavoro inferiore, che consente una maggiore flessibilità e la produzione di piccoli lotti con lead time ridotti.

²⁶ Tratta da "The leather global value chain and the world leather footwear market": analisi del mercato calzaturiero effettuata da Oxalaga Ltd International

²⁷ "The footwear market in the EU", maggio 2010

3.1.4.4 Scambi commerciali della Riviera del Brenta

Analizzando nello specifico i dati riguardanti gli interscambi del Distretto, riportati in Tabella 3.1.8 suddivisi per provincia di appartenenza delle aziende coinvolte, è possibile notare come, coerentemente con le dinamiche nazionali, le importazioni siano aumentate nel periodo tra il 2004 e il 2006 mentre le esportazioni, si siano mantenute pressoché stabili nell'intorno dei 630 milioni di euro, con un calo in corrispondenza del 2005, come nel caso nazionale.

È possibile notare, inoltre, come il saldo commerciale sia positivo e come le aziende della provincia veneziana siano orientate in maniera marcata verso l'export mentre quelle padovane presentino un bilanciamento maggiore.

Tabella 3.1.8: Interscambio commerciale in milioni di euro Italia-Mondo per le province di Padova e Venezia
(Fonte: Istat).

	Import			Export		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
VE	42,11	50,54	56,36	304,75	316,86	325,48
PD	223,18	240,39	253,01	335,80	305,65	304,62
Totale	265,29	290,93	309,37	640,56	622,51	630,10

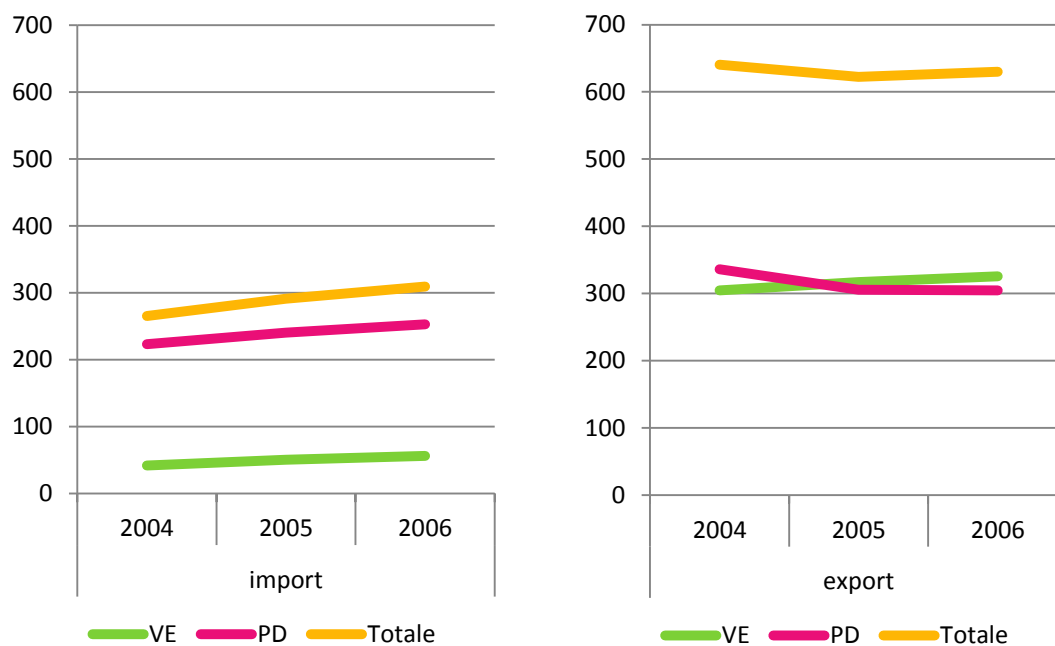


Figura 3.1.12: Import ed export del Distretto (Fonte: Istat)

Va evidenziato come anche il Distretto della Riviera del Brenta risenta del progressivo riposizionamento delle imprese verso segmenti di maggior valore, riscontrabile anche dall'aumento del valore dell'export a fronte di una riduzione delle quantità esportate²⁸.

3.1.5 Posizionamento

Utilizzando la segmentazione in base alla qualità e al prezzo è possibile tracciare il posizionamento del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta analizzando i dati sulla produzione a livello distrettuale.

A livello mondiale, secondo dati riportati da ANCI e Pambianco, la maggior parte della produzione risulta essere di tipo economico. Ciò è dovuto in larga misura all'elevata produzione cinese che si è già detto essere di livello molto basso.

In Figura 3.1.1 si è anche evidenziato come i consumi dell'UE siano in buona parte (37% in valore sul totale degli acquisti) legati ai prodotti dei segmenti lusso e fine.

Si è inoltre già osservato, nel paragrafo riguardante l'offerta, come la produzione del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta sia orientata verso un segmento di livello medio-alto che sfocia sovente nel lusso.

Si può quindi affermare che il posizionamento del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta sia nel segmento medio-alto del settore con una produzione quasi totalmente femminile (95-96%)²⁹. Tale produzione, come visto precedentemente, è in buona parte destinata all'esportazione, contribuendo in maniera significativa ad alimentare l'80% di fatturato derivante da export di cui si è già discusso.

Come evidenziato da Di Maria e Marella nel libro "Sguardo al futuro" di Patrizia Messina, il concetto di lusso, non racchiude più solamente aspetti come l'esclusività, la differenziazione estrema, l'elevata qualità e il valore intrinseco di

²⁸ Fonte: "Sguardo al futuro" di Patrizia Messina, 2009

²⁹ Dato fornito dal Dott. Menegazzo, Presidente ACRIB (Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta)

un'offerta unica e inaccessibile a molti; vi è oggi una crescente richiesta di un nuovo lusso, meno ostentativo e maggiormente orientato ad una sfera privata e a un "lusso accessibile".

In questo modo il lusso diviene parte del consumo anche di segmenti di consumatori prima estranei ai consumi dai prezzi elevati e che decidono di destinare maggiori risorse ad alcuni specifici prodotti, limitando o selezionando le spese verso altri.

3.1.6 Clienti

I calzaturifici svolgono principalmente un'attività di assemblaggio dei componenti forniti da un network upstream più o meno complesso, in funzione anche della complessità del prodotto e del livello di integrazione verticale dei singoli calzaturifici.

Si ritiene opportuno, ora che si è definito il posizionamento del Distretto, spendere alcune parole per descrivere al meglio il network downstream, ovvero a valle, di un tipico calzaturificio della Riviera del Brenta. L'attività dei calzaturifici è svolta nell'ottica di soddisfare i bisogni della clientela e risulta perciò utile classificare quest'ultima nelle sue tre principali tipologie: le *griffe*, i distributori/rivenditori e i consumatori finali.

3.1.6.1 Le Griffe

Una *griffe* (in francese: firma, etichetta) è un marchio, di fama internazionale, che uno stilista e la sua casa di moda applicano ai propri prodotti. In questo contesto si intenderà con il termine *griffe* le case di moda, il cui marchio solitamente è molto influente e i cui stilisti dettano lo stile di stagione in stagione.

Queste aziende spesso esternalizzano le attività produttive, come ad esempio la produzione di calzature, che vengono svolte da calzaturifici, come quelli presenti nel Distretto della Riviera del Brenta che, in alcuni casi, svolgono anche attività di consulenza tecnica per le case di moda. Gli accordi tra *griffe* e

calzaturifici sono di rado formalizzati, spesso realizzati sotto forma di accordi verbali o gentlemen agreements e mai bilaterali: tutelano la griffe con garanzie di sicurezza, esclusiva, riservatezza e produttività³⁰.

I rapporti umani sono alla base di questo genere di collaborazioni che iniziano con ordini “test” che costituiscono un periodo di prova per entrambe le aziende; dai piccoli quantitativi prodotti nella fase di test si passerà, attraverso un programma di crescita graduale, a quantitativi più importanti qualora griffe e calzaturificio reputino vantaggioso un accordo tra le parti.

3.1.6.2I distributori e i rivenditori

Un calzaturificio, qualora produca una o più linee con la propria etichetta, deve gestire una propria rete di distribuzione. Questa rete sarà progettata in funzione alle caratteristiche del mercato di riferimento in termini sia geografici, sia di posizionamento rispetto alla segmentazione di qualità e prezzo.

Nel caso del Distretto, in cui la fascia di mercato cui si rivolgono le aziende è fine-lusso, i principali canali di distribuzione vengono gestiti direttamente dall’azienda e possono essere negozi *multibrand*, nel qual caso sono i rapporti personali tra azienda e negozianti che creano network, oppure negozi *monobrand*, meno frequenti e con un ruolo più di rafforzamento di immagine e di *brand*, che non di canale di vendita vero e proprio. Alcune aziende ricorrono ai distributori solamente nel caso in cui sia necessario un riferimento in mercati geograficamente troppo distanti (ad esempio quello americano), oppure qualora esistano, a causa di un retaggio storico, degli agenti o responsabili di alcune aree di maggior interesse³⁰.

I canali, che in genere rappresentano l’unico tramite tra calzaturificio e consumatore finale, oltre ad avere una profonda conoscenza dei bisogni dell’utente, hanno anche un’importante capacità di influenzarlo nella scelta del prodotto. Questo potere, nel caso di negozi *multibrand*, gioca un ruolo

³⁰ Intervista effettuata al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. in data 13 ottobre 2010

fondamentale riflettendosi nei volumi di vendita che un calzaturificio può realizzare.

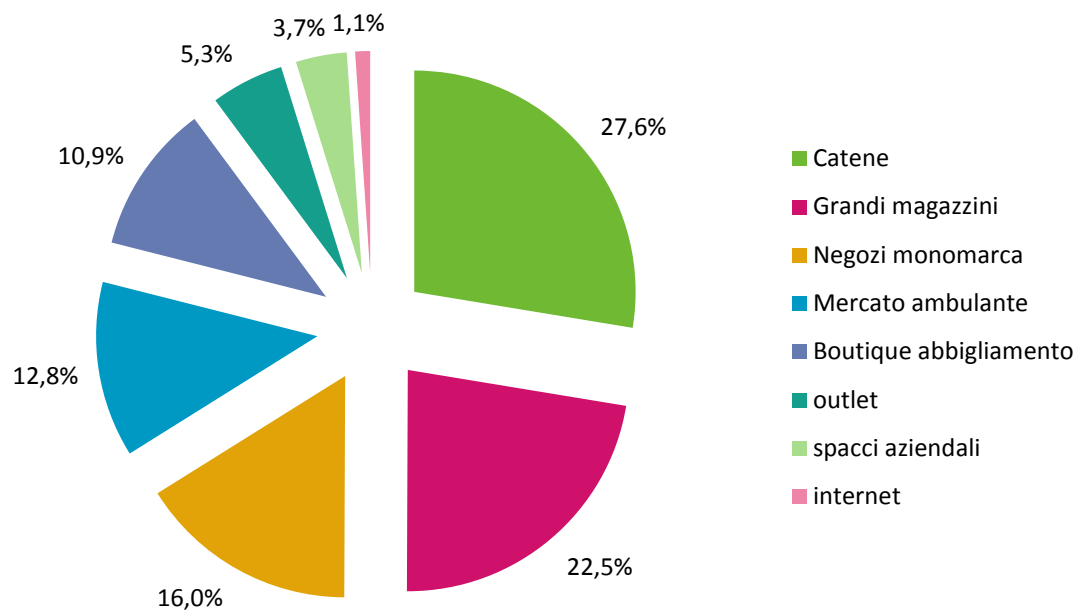


Figura 3.1.13: Distribuzione dei canali d'acquisto in percentuale sugli acquisti (Fonte: Enrico Finzi, maggio 2006)

Secondo l'opinione del Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. è quindi opportuno che un'azienda calzaturiera instauri dei buoni rapporti con i rivenditori sia per avere una conoscenza più efficace del mercato, sia per influenzare il negoziante nella sua capacità di condizionare la scelta del cliente finale.

Pare opportuno evidenziare come la vendita in negozi specializzati in calzature (sia mono che *multibrand*) subisca progressivamente la sempre maggiore rilevanza di canali diversi, tra cui il più innovativo e promettente³¹ è sicuramente internet e gli shop online. In Figura 3.1.13 si riporta la distribuzione in percentuale sugli acquisti dei canali di vendita utilizzati dai consumatori.

3.1.6.3 Il consumatore finale

È colui che determina realmente il successo o meno di un prodotto, ma può essere influenzato da campagne pubblicitarie, testimonial d'eccezione, mode,

³¹ Intervista effettuata al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. in data 13 ottobre 2010

venditori, ecc... Nella realtà però, se da una parte le aziende hanno la necessità di inseguire i bisogni del cliente finale, dall'altra mantengono uno spirito propositivo e un'identità propria che condizionano in parte le scelte dei clienti.

Va inoltre considerato che, a causa delle dinamiche di mercato già illustrate precedentemente, non è più possibile identificare un profilo di “cliente tipo” per una determinata etichetta o griffe, poiché nemmeno più il reddito costituisce una discriminante: è frequente tanto la donna abbiente che acquista prodotti di basso profilo, quanto la giovane precaria che risparmia per mesi con lo scopo di comprare una calzatura di lusso. Tuttavia è possibile descrivere i clienti di una griffe o un'etichetta sulla base del gusto estetico che questa esprime, distinguendo principalmente tra “*brand victim*” ossia i compratori legati alla presenza del marchio e non al prodotto in sé, e “*fashion victim*” che invece adattano la moda e le creazioni delle varie aziende al proprio gusto e stile³².

³² Intervista effettuata al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. in data 13 ottobre 2010

4 Analisi strategica e dinamiche competitive

4.1 Analisi Esterna

4.1.1 Analisi di Porter

Al fine di comprendere la posizione competitiva del settore fine-lusso, che è stato identificato come il settore in cui si posiziona il Distretto della Riviera del Brenta verrà utilizzato il modello delle cinque forze di Porter, qui riportato in Figura 4.1.1.

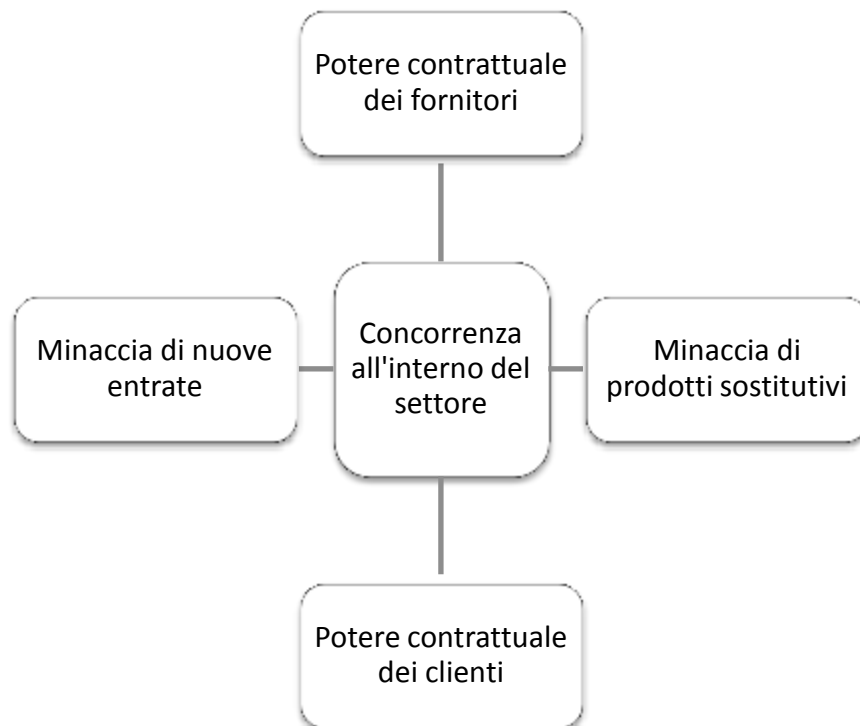


Figura 4.1.1: Modello delle cinque forze di Porter (1982)

Analizzando ognuna delle cinque forze contestualizzandola al settore in esame, sarà possibile comprendere quali siano sia i fattori che ne determinano il successo, sia quelli che costituiscono una minaccia.

4.1.1.1 Minaccia di nuove entrate

4.1.1.1.1 Efficacia delle barriere all'entrata

La minaccia di nuove entrate si può definire bassa, tanto a livello di Distretto quanto di aziende calzaturiere al suo interno. Si procede, ai fini di motivare tale affermazione, analizzando tutte le fonti di barriere all'entrata presenti nel sistema:

- fabbisogno di capitale ed economie di scala
- vantaggi assoluti di costo
- differenziazione di prodotto
- accesso ai canali di fornitura, distribuzione e promozione.

4.1.1.1.2 Fabbisogno di capitale ed economie di scala

Una delle principali barriere all'entrata per le aziende è costituita dalla necessità di consistenti capitali per l'acquisto di macchinari specializzati (come rifilatrici³³, presse riscaldate, sparachiodi³⁴, macchine per cardatura³⁵, fustellatrici³⁶, spaccapelle³⁷, scarnitrici³⁸, aggiuntatrici³⁹, ripiegatrici⁴⁰, bordatrici⁴¹, occhiellatrice⁴², giostre multilivello, spazzolatrici⁴³, ferri da stiro⁴⁴) e investimenti in attività di promozione su larga scala del prodotto attraverso campagne pubblicitarie e partecipazione a fiere internazionali.

A livello di Distretto, invece, è opportuno segnalare la presenza di economie di scala, ovvero di strutture comuni, e quindi su larga scala, come il Politecnico Calzaturiero (istituto di formazione e ricerca) e l'Associazione

³³ Macchina per rifilare le tomaie

³⁴ Utilizzate per fissare i tacchi

³⁵ Operazione che districa le fibre tessili per renderle parallele e liberarle da eventuale materiale estraneo

³⁶ Macchina che mediante fustella (utensile in acciaio di forma varia) con lame incide e taglia materiali diversi

³⁷ Macchina utilizzata per regolare lo spessore delle pelli tramite fresatura

³⁸ Macchina utilizzata per assottigliare i bordi delle tomaie

³⁹ Particolari macchine per cucire e incollare i bordi delle fodere

⁴⁰ Macchine per incollare e cucire il contorno della tomaia

⁴¹ Macchina per applicazione di strisce in pelle sul contorno superiore della tomaia

⁴² Macchina per l'applicazione di occhielli sulla tomaia

⁴³ Macchine per rifinire la superficie della calzatura

⁴⁴ Specifici per il settore

Calzaturifici della Riviera del Brenta, che svolgono un'azione di supporto alle attività di distretto, ma anche di rafforzamento facilitando spesso l'inserimento in nuovi mercati delle aziende del Distretto. Ciò può essere visto come un'economia di scala qualora si consideri che questo genere di strutture possono essere realizzate solamente in distretti piuttosto sviluppati come quello del Brenta, mentre in realtà distrettuali più contenute è difficile ottenere le risorse necessarie alla creazione di questo genere di istituzioni.

4.1.1.1.3 Vantaggi assoluti di costo

Le imprese consolidate possono avere un vantaggio dall'entrata anticipata nel mercato per quanto riguarda le risorse acquisibili prima dei concorrenti: in particolare figure professionali poco presenti nel mercato ma fondamentali per i calzaturifici come modellisti, stilisti e puntatori.

In Figura 4.1.2 sono riportati i risultati di un'analisi del Distretto effettuata attraverso un'indagine a campione e tre *focus group* allo scopo di evidenziare quali siano le dinamiche distrettuali. I dati in tabella rappresentano quanto, da 1 (bassa rilevanza) a 5 (alta rilevanza), risultino critiche alcune figure professionali all'interno delle aziende di Distretto.

Si evidenzia come nei reparti di progettazione e produzione si trovino la maggior parte dei ruoli considerati critici, da cui ne deriva che disporre di tali figure professionali rappresenta un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Va considerato, inoltre, che il posizionamento in una fascia di mercato fine-lusso implica un'attenzione estrema ai dettagli e la necessità di ridurre gli errori al minimo, tanto per la produzione con etichetta propria, quanto per le produzioni conto terzi. Normalmente, infatti, le *griffe* incaricano i propri ispettori di effettuare severi⁴⁵ controlli di qualità presso i calzaturifici e sono questi ultimi, in caso di errori, a farsi carico dei costi a essi associati.

⁴⁵ Normalmente il controllo è effettuato a campione sul 30% dell'ordine, in caso di prodotti non conformi può essere bloccata l'intera produzione con ripercussioni ingenti sia sulla produttività sia sui rapporti tra calzaturificio e cliente "griffe"

Ruoli	Imprese che rispondono/dispongono della figura professionale (numero)	Oggi*
1 Responsabile amministrativo-finanziario	32	4,25
2 Progettazione (modellista)	25	4,16
3 Progettazione ("uomo prodotto")	17	4,29
4 Progettazione (tecnico delle strutture)	16	3,75
5 Progettazione (operatore CAD)	21	3,62
6 Progettazione (altro ...)	5	3,4
7 Responsabile della logistica	16	3,19
8 Produzione (tagliatore pelli a mano/CAM)	9	3,44
9 Produzione (orlatore/trice specializzata)	10	3,5
10 Produzione (operai/e specializzati adibiti al finissaggio)	13	3,46
11 Produzione (realizzatore/trice di parti: tacchi, suolette, suole...)	17	3,06
12 Produzione (accessori: fibbie, nastri)	11	3,09
13 Produzione (operai specializzati adibiti al montaggio)	15	3,93
14 Selezione dei fornitori	23	3,39
15 Commerciali (vendita)	27	3,93
16 Commerciali (organizzazione della struttura di distribuzione)	16	3,88
17 Marketing, comunicazione e fiere	18	3,5
18 Responsabile del controllo di gestione	16	3,44
19 Altro (Qualità, Sistemi Informativi, altre figure operative...)	14	3,64

Figura 4.1.2: Figure professionali critiche per le aziende calzaturiere (Fonte: "Sguardo al futuro", 2009)

L'esperienza e l'apprendimento dei dipendenti, a tutti i livelli, ma anche la conoscenza del settore e l'abilità nell'agire al suo interno sono fondamentali per ridurre la probabilità di errori, instaurare relazioni di profitto, creare valore al minor costo possibile e creare un importante vantaggio nei confronti di qualsiasi nuovo entrante.

4.1.1.1.4 Differenziazione di prodotto

In un settore nel quale il contenuto tecnologico è basso e non rappresenta un fattore discriminante nel comportamento d'acquisto del cliente finale, sono la reputazione, la storia, la riconoscibilità e la fedeltà al marchio che orientano le scelte dei consumatori. Talvolta questi stessi fattori influenzano anche i clienti *griffe* e i rivenditori nella scelta dei centri produttivi o delle aziende cui rivolgersi.

Il Distretto della Riviera del Brenta è noto nel mondo⁴⁶ per l'eleganza e la raffinatezza dei propri prodotti, oltre alla qualità delle lavorazioni e dei componenti: questo, in un ambiente in cui la reputazione è fondamentale per i clienti, costituisce la base del vantaggio competitivo. L'identificazione del Distretto con un complesso di aziende di livello medio-alto è l'eredità di una storia industriale e sociale che trova le proprie radici nel dopoguerra, ma che necessita di essere supportata costantemente dal mantenimento di standard elevati e da una qualità impeccabile.

4.1.1.1.5 Accesso ai canali di fornitura, distribuzione e promozione

L'estrema difficoltà di accesso ai network di fornitura, distribuzione e promozione rappresenta la principale e più potente barriera all'entrata. La difficoltà è rappresentata dalle basi stesse su cui si creano tali network ovvero la reputazione, di cui si è già discusso, e i rapporti personali.

La rete di aziende a monte dei calzaturifici è fondamentale per garantire il rispetto, non solo degli standard qualitativi del prodotto, ma soprattutto della tempistica e delle quantità richieste. Per i calzaturifici, perciò, non è importante solamente la scelta del fornitore, ma soprattutto la creazione di uno stretto rapporto che garantisca gli approvvigionamenti nel rispetto dei tempi e delle specifiche.

Per quanto riguarda la rete distributiva si è già fatto riferimento all'importanza della reputazione, ma anche in questo caso ciò che permette di realizzare accordi duraturi sono i rapporti personali tra i rappresentanti dell'azienda e dei clienti, sia nel caso essi siano *griffe*, sia distributori o rivenditori⁴⁶. Nel primo caso, a causa della natura spesso informale degli accordi, che possono essere anche verbali, il rapporto umano e la fiducia che ne deriva fungono da garanzia; nel secondo la propensione del rivenditore per i prodotti di un calzaturificio con cui ha rapporti più profondi può influenzare profondamente

⁴⁶ Intervista effettuata al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. in data 13 ottobre 2010

le vendite, come illustrato a proposito della capacità di condizionamento dei rivenditori nei confronti del comportamento d'acquisto dei consumatori finali.

Per quanto riguarda i canali di promozione è necessario distinguere tra le attività tipiche delle agenzie di promozione, cui può avere accesso anche un nuovo entrante, e attività di promozione "indiretta" come avvenimenti mondani, fiere prestigiose, testimonial di spicco⁴⁷, pubblicità gratuita su riviste del settore⁴⁸, ecc... In quest'ultimo caso, risulta fondamentale sia una solida reputazione, sia l'inserimento in quella rete di relazioni che si instaura tra le personalità più influenti dell'ambiente e che offrono visibilità all'azienda e al Distretto.

4.1.1.2 Concorrenza all'interno del settore

La concorrenza all'interno del settore non riguarda tanto le varie strutture di distretto, ma le aziende che vi appartengono.

In funzione del posizionamento della singola azienda all'interno del network distrettuale e della strategia perseguita dalla stessa, è possibile riscontrare differenti priorità per il management.

Ai fini di una valutazione completa del panorama, si decide di effettuare una valutazione globale della forza di Porter, indipendentemente dal peso che ciascuna azienda assegna ai diversi punti dell'analisi ovvero la concentrazione e le diversità tra i concorrenti da un lato e la capacità in eccesso e le barriere all'uscita dall'altro.

Si è già enunciato come, in alcuni casi⁴⁹, le cause principali delle dinamiche competitive dell'ambiente siano da ricondurre alla natura non formale degli accordi tra calzaturifici e clienti e all'importanza dei rapporti personali sia dal lato clienti che da quello fornitori⁴⁹. In questi casi il management si concentrerà sull'accentuazione di attività volte a rafforzare la reputazione, al fine di attirare i

⁴⁷ Soprattutto se si tratta di testimonial "involontari" come celebrities che acquistano (a cui viene omaggiato) un particolare prodotto e lo rendono famoso e ricercato (es. Ugg, Crocs)

⁴⁸ È il caso di servizi fotografici in cui compaiono prodotti dell'azienda o in cui la stessa viene citata con accezione positiva o come esempio di stile.

⁴⁹ Alfa S.r.l.

clienti, e sulla promozione di rapporti stabili e duraturi al fine di garantire la qualità della fornitura.

4.1.1.2.1 Concentrazione e diversità tra concorrenti

Il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, per ciò che riguarda la produzione di calzature femminili è un'eccellenza a livello mondiale. La concorrenza a livello di distretto, nel suo complesso, non risulta essere un elemento rilevante, considerando anche il fatto che il "Made in Italy" rappresenta un vantaggio competitivo molto forte nei confronti di competitors internazionali.

Al contrario, le aziende che costituiscono il sistema distrettuale, sono più vulnerabili dal punto di vista della concorrenza. È necessario a questo proposito distinguere tra calzaturifici con marchio proprio, che generalmente competono con altre etichette o *griffe*, e altri produttori di calzature o di componentistica che, invece, competono con aziende dello stesso tipo che possono essere sia interne che esterne al Distretto.

Il 68% dei fornitori strategici dei calzaturifici⁵⁰ della Riviera del Brenta sono localizzati nel Distretto stesso: questo indica un allineamento tra la domanda di fornitura e l'offerta dei produttori di componenti del Distretto e, conseguentemente, una condizione di concorrenza tra componentisti che aspirano a diventare fornitori di un calzaturificio.

Analizzata a livello di distretto la concentrazione è piuttosto elevata, con la presenza di 167 calzaturifici, 72 modellisti e 412 produttori di componenti per un totale di 710 aziende, tutte specializzate in questo genere di prodotto (femminile di fascia fine-lusso)⁵¹. Da notare come, dal 2008, sia in atto una ridefinizione del segmento medio, attualmente in declino, che porta molte aziende posizionate in tale fascia a spostarsi. La crescente ricerca dei clienti di prodotti a prezzi contenuti ha, infatti, comportato una riduzione del segmento medio, in favore di quello economico. Per le aziende del Distretto questo comporta una maggiore competizione che può realizzarsi attraverso sia una riduzione dei prezzi, sia delle

⁵⁰ Fonte: "Sguardo al futuro" di P. Messina

⁵¹ Fonte: sito internet ACRiB, 2009

spinte campagne di rafforzamento dei marchi con lo scopo di aumentare, agli occhi del cliente, il valore dei propri prodotti.

Considerando l'offerta, inoltre, è possibile affermare che, a livello di concorrenza tra sistemi distrettuali italiani, la Riviera del Brenta rappresenta un'eccellenza per la quale gli altri competitors non costituiscono una reale minaccia. Ciò si riscontra particolarmente nel caso dei calzaturifici, i quali, nella realtà italiana, sono gli unici a rivolgersi prettamente ad un segmento fine-lusso. Considerato che le aziende competono sul medesimo segmento ciò che maggiormente differenzia l'offerta dei diversi produttori è la creatività dello stilista: alcuni stilisti possono collaborare con più aziende, influenzando, con il loro gusto e la loro creatività, i prodotti delle diverse collezioni. Per questo la presenza di uno stilista interno all'azienda costituisce un vantaggio competitivo verso i concorrenti perché consente di mantenere un livello di differenziazione elevato, riducendo quindi la possibilità di politiche di concorrenza sul prezzo.

4.1.1.2.2 Capacità in eccesso e barriere all'uscita

Sovente la capacità in eccesso viene gestita dalle aziende attraverso accordi di collaborazione interni al Distretto: qualora la capacità di un'azienda non sia in grado di soddisfare dei picchi di domanda, parte dell'attività produttiva viene ceduta a concorrenti, posizionati nello stesso segmento, con capacità in eccesso. Questa politica di coesistenza⁵² consente ai primi di soddisfare la domanda e ai secondi di distribuire i costi fissi e di aumentare il livello di saturazione della capacità.

Le barriere all'uscita sono piuttosto consistenti, soprattutto perché sono strettamente correlate agli importanti investimenti necessari per competere nel settore e illustrate precedentemente come barriere all'entrata: molti dei macchinari utilizzati per la produzione di calzature non sono convertibili in altri

⁵² Paul Terry Cherington, *Advertising as a Business Force: A Compilation of Experience Records*, Doubleday, for the Associated advertising clubs of America, 1913, p. 144: "You are only one of several dealers selling our oysters in your city. But you are not in competition with one another. You are co-operating with one another to develop more business for each of you. You are in co-opetition, not in competition. What competition there is, is of the kind that you all can fight to common advantage."

tipi di lavorazioni e l'elevata specializzazione di alcuni dipendenti riduce la possibilità di impiegarli per compiti diversi.

4.1.1.3 Potere contrattuale dei clienti

S'intende valutare il potere dei clienti, riassunto in Tabella 4.1.1, in termini di sensibilità al prezzo e di potere contrattuale, distinguendo tra *griffe* e rivenditori. Nel caso dei clienti *griffe* il potere contrattuale è molto alto, soprattutto per la forte identità del marchio e perché possiedono un elevato grado di informazione sul prodotto, sia a livello stilistico ma anche a livello tecnico, sui processi produttivi e sulla catena del valore.

Le *griffe*, inoltre, attraverso gli accordi non formali, non si vincolano mai a uno specifico calzaturificio, creando una costante concorrenza tra i produttori di calzature che promuove la riduzione dei prezzi, l'innalzamento della qualità, il miglioramento costante delle strutture organizzative e gestionali e l'affinamento delle competenze. In questo genere di dinamiche si introduce, come minaccia, anche la possibilità di alcune case di moda di integrarsi verticalmente, iniziando a produrre internamente le calzature di cui necessitano.

I rivenditori invece, pur essendo in possesso di minori informazioni sul prodotto, compensano con un'elevata conoscenza del consumatore e con costi di sostituzione bassi o nulli e anche perché sono il canale per arrivare al consumatore; nel complesso il potere contrattuale risulta in genere minore di quello delle *griffe*, ma comunque di livello medio.

Una menzione particolare meritano i canali distributivi di grandi dimensioni, come le grandi catene, e i negozi multimarca posti in location rinomate e/o strategiche, che presentano un potere contrattuale maggiore rispetto a rivenditori di piccole dimensioni.

Per quanto riguarda la sensibilità al prezzo entrambe le tipologie di clienti ne risultano influenzate, anche se le *griffe* in maniera minore dei rivenditori, soprattutto a causa della necessità di questi ultimi di mantenere una marginalità sufficiente al sostenimento delle spese fisse dei punti vendita. Le *griffe*, invece,

solitamente impongono ai calzaturifici un prezzo per la fornitura che dipende direttamente dal prezzo finale previsto e dalle marginalità richieste a ogni passaggio della catena.

Tabella 4.1.1: Potere contrattuale dei clienti

	Griffe	Rivenditori
Sensibilità al prezzo	Medio-alta	Alta
Costo del prodotto sul costo totale	Medio-alta	Alta
Differenziazione del prodotto	Medio-alta	Medio-alta
Concorrenza tra gli acquirenti	Media	Bassa
Potere contrattuale	Elevato	Medio
Dimensioni degli acquirenti rispetto ai produttori	Elevate	Medio-piccole
Concentrazione degli acquirenti rispetto ai produttori	Media	Elevata
Costi di sostituzione per gli acquirenti	Bassi	Bassi
Informazioni degli acquirenti	Elevate	Elevate
Capacità di integrazione a monte degli acquirenti	Media	Nulla

I calzaturifici devono poter realizzare i prodotti al minimo costo al fine di mantenere una buona marginalità ma anche dei prezzi contenuti, vista l'elevata sensibilità al prezzo tanto dei clienti *griffe* quanto dei rivenditori.

4.1.1.4 Minaccia di prodotti sostitutivi

Il posizionamento e la tipologia di calzature prodotte dal Distretto non consente di analizzare dei veri e propri prodotti sostitutivi, quanto piuttosto la presenza di tendenze e comportamenti sempre più diffusi nel mercato che condizionano le scelte dei consumatori finali e indirettamente quelle dei clienti diretti.

Nella relazione “Consumer Identikit” di Enrico Finzi è presentata, ad esempio, la crescente propensione dei giovani alla ricerca del massimo comfort, dovuta probabilmente al fatto che questi ultimi rappresentano una generazione di consumatori cresciuta con scarpe da ginnastica basse, a base larga e antiurto.

Se il comfort diventa perciò una discriminante importante nella scelta delle calzature, anche una scarpa da ginnastica può rappresentare un prodotto sostitutivo e una considerevole minaccia alle calzature classiche femminili.

Nel rapporto “The footwear market in the EU” della CBI, invece, è riportata, come minaccia, la diffusione di catene low-cost⁵³ con collezioni flash che comprendono, spesso, calzature a prezzi molto bassi ma allo stesso tempo molto alla moda, viste anche le crescenti collaborazioni tra queste catene e i maggiori stilisti mondiali. Questo genere di prodotti è una minaccia piuttosto rilevante per tutte le calzature posizionate in una fascia di prezzo tra i 129 e 250€⁵⁴, per i calzaturifici di segmento medio o che presentano delle seconde linee.

L'ultimo aspetto da considerare nella valutazione delle minacce è la propensione dei clienti al cambiamento che dipende principalmente da tre fattori:

- la fedeltà al marchio, allo stile e al design,
- i costi di passaggio per il cliente⁵⁵
- l'influenza del rivenditore sulle scelte del consumatore finale.

4.1.1.5 Potere contrattuale dei fornitori

Il rapporto con i fornitori è alla base di ogni attività calzaturiera e influenza considerevolmente la qualità della fornitura e il rispetto dei tempi; la gestione di problemi correlati alla fornitura è un'attività cruciale per tutti i processi produttivi del settore. Nel complesso, però, il potere contrattuale dei fornitori non è così elevato poiché le dimensioni sono solitamente inferiori a quelle dei calzaturifici, la capacità di integrazione a valle è pressoché nulla e ridotte sono anche le informazioni possedute in merito al prodotto finito, mentre sono consistenti per ciò che riguarda il componente oggetto della fornitura.

Diversamente da quanto detto per i calzaturifici, può essere riscontrata tra i fornitori di componenti una maggiore concentrazione dovuta principalmente al fatto che, come affermato precedentemente, si è in presenza di un buon

⁵³ Ad esempio H&M, Zara, Topshop, Steve&Barry, ecc...

⁵⁴ Segmentazione di prezzo fornita dal Dott. Menegazzo, Presidente ACRIB, durante intervista nell'agosto 2010

⁵⁵ I costi di passaggio per il cliente risultano nulli per il consumatore che si rivolge al negozio multibrand, mentre sono più elevati per le griffes che condividono parte del loro know-how con i calzaturifici cui si rivolgono

allineamento con la domanda dei calzaturifici⁵⁶. Come riscontrato da Messina (2009) i fornitori dei calzaturifici sono nel 32% dei casi esterni al Distretto e, in particolare, circa la metà di tale percentuale rappresenta rapporti di fornitura con l'estero.

Si può dunque affermare che, nonostante esistano dei fornitori esterni al Distretto, la maggior parte delle relazioni di fornitura avviene all'interno del sistema distrettuale con due importanti effetti: il primo è l'accentuazione della concorrenza tra fornitori con conseguente slancio verso il miglioramento dei prodotti e la riduzione dei costi, il secondo è il rafforzamento delle relazioni tra aziende e della stessa struttura distrettuale.

Questa situazione indica da un lato come le relazioni distrettuali siano un'importante fonte di supporto, dall'altro come nel Distretto si concentrino una serie di imprese di componentistica allineata, per qualità, tecnologie e costi, alle richieste dei calzaturifici della Riviera del Brenta.

La concentrazione dei fornitori può essere elevata nel caso in cui l'oggetto delle transizioni sia una commodity o un prodotto a basso valore aggiunto e standardizzato; qualora, invece, siano richiesti prodotti ad hoc o elevate specifiche di qualità la concentrazione di fornitori si riduce considerevolmente e ciò implica un potere contrattuale dei fornitori maggiore.

Allo stesso modo è necessario, per definire quali siano i costi di sostituzione per i fornitori, precisare quale sia il grado di customizzazione dei prodotti trattati poiché le lavorazioni ad hoc, riducendo drasticamente la concentrazione di fornitori in grado di soddisfare la domanda, comportano un legame più profondo e una maggiore interdipendenza tra le aziende. Questo genere di situazioni talvolta comporta, nel caso in cui il calzaturificio disponga di consistenti risorse, l'acquisizione del fornitore in modo tale da assicurarsi sempre una fornitura perfetta in termini qualitativi e nel rispetto della tempistica.

⁵⁶ Fonte: "Sguardo al futuro" di P. Messina

Tabella 4.1.2: Potere contrattuale dei fornitori

Sensibilità al prezzo	Medio-bassa
Costo del prodotto sul costo totale	Medio
Differenziazione del prodotto	Alta
Concorrenza tra i fornitori	Media
Potere contrattuale	Medio-basso
Dimensioni dei fornitori rispetto ai calzaturifici	Ridotte
Concentrazione dei fornitori rispetto ai calzaturifici	Media
Costi di sostituzione per i fornitori	Medio-alti
Informazioni dei fornitori	Medie
Capacità di integrazione a valle dei fornitori	Bassa

Ciò che emerge dall'intervista effettuata al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. il 13 ottobre 2010 è che il ruolo dei fornitori non prevede una partecipazione tecnica alla scelta dei componenti, bensì è il calzaturificio che richiede, attraverso ordini formali e con esplicite specifiche, i prodotti e il dovere principale del fornitore è di attenersi scrupolosamente a tali accordi. Gli ordini formalizzati consentono, qualora vi siano reclami, di rintracciare le caratteristiche della fornitura con estrema precisione al fine di verificare che il livello qualitativo sia quello richiesto. Raramente le forniture riguardano prodotti a elevata tecnologia, nel qual caso il *know-how* del fornitore e le sue competenze accrescerebbero di molto il suo potere contrattuale.

4.1.2 Attrattività del settore

La maggior forza del settore sta nel potere del *brand* che è un'importante discriminante per il cliente finale: solamente un marchio forte può consentire alle aziende un posizionamento nel segmento lusso, e in parte anche in quello fine (segmento medio-alto). Da notare come, nei confronti dei clienti *griffe* e rivenditori, siano caratteristiche come la qualità e il prezzo a fungere da discriminanti nella scelta del distretto e, nello specifico, del calzaturificio cui rivolgersi.

L'avvento della crisi ha modificato gli equilibri esistenti soprattutto per il segmento medio, influenzando in parte la gestione di alcune seconde linee o di aziende con prodotti di fascia medio-alta. Si presentano così sia la possibilità di

rafforzare il mercato del “lusso accessibile”, sia il pericolo di una crescente concorrenza da parte di aziende di segmento medio-basso. La nascita di *brand* low cost di abbigliamento e calzature, molto attenti alla moda e con una qualità medio-bassa può rappresentare una seria minaccia per i prodotti di profilo medio-basso e le seconde linee.

Va inoltre evidenziato come sia in atto un allargamento verso il basso dell’ipotetica piramide rappresentante il mercato attraverso tre diversi aspetti: il ringiovanimento del lusso (cui si rivolgono anche giovani dai 25 ai 30 anni), il nuovo concetto di lusso (che non identifica più una classe socio-economica e un potere d’acquisto, ma diventa “accessibile”) e la crescente importanza di aspetti come comodità, portabilità e sobrietà⁵⁷.

4.1.2.1 Fattori di successo

Dallo studio condotto da Messina (2009), sono emersi i dieci fattori che le aziende calzaturiere della Riviera del Brenta riconoscono come fondamentali per il vantaggio competitivo del Distretto. Questi sono, nell’ordine di importanza riconosciuto:

1. La qualità dei prodotti
2. I costi di produzione
3. La flessibilità produttiva
4. La qualità delle tecnologie di produzione
5. La capacità di innovazione
6. Il design
7. Il livello di servizio nei confronti dei clienti
8. La comunicazione e il marketing
9. Le competenze dei dipendenti
10. Il presidio dei canali distributivi

È tuttavia opportuno evidenziare come la maggior parte di questi aspetti siano in realtà i fattori su cui le aziende cercano di intervenire maggiormente:

⁵⁷ Fonte: “Sguardo al futuro” di P. Messina

non è un caso che *asset* intangibili come il design, il servizio, la comunicazione, le competenze e i rapporti con i canali di distribuzione siano agli ultimi posti.

Si ritiene utile riportare una serie di fattori di successo intangibili che emergono in parte dalla bibliografia, in parte dalle interviste condotte alle aziende e, infine, dalla conoscenza diretta come consumatore finale che possiede un semplice acquirente.

Nel segmento fine-lusso è possibile identificare i seguenti fattori di successo:

- **Forza del *brand*:** elemento base per la fedeltà del cliente, per rappresentare l'identità dell'azienda, per diffonderne i prodotti e avere potere contrattuale sui canali. Le politiche di marca rappresentano la seconda strategia aziendale più diffusa nel Distretto della Riviera del Brenta con il 14,3% delle aziende impegnate in tal senso⁵⁸.
- **Capacità di influenzare lo stile e la moda:** consente all'azienda di mantenere lo stile e la creatività che la contraddistinguono, senza vincolare gli stilisti eccessivamente, e di porsi in modo propositivo verso il mercato.
- **Reputazione:** fondamentale per instaurare relazioni con clienti e fornitori, ma anche per accedere a canali di promozione "indiretta".
- **Rapporti umani con clienti e fornitori:** sono alla base dei contratti stipulati tra le parti e per il 10,7% delle aziende del Distretto rappresentano un fattore strategico su cui investire⁵⁸.
- **"Made in Italy":** rappresenta il prodotto italiano all'estero, associato generalmente a un'idea di qualità, eleganza, stile e artigianalità apprezzata in tutto il mondo
- **Eleganza:** stile sobrio, di classe e raffinato.
- **Qualità:** produzione artigianale ma estremamente precisa, elevata qualità dei componenti, soprattutto per le produzioni di lusso, e cura dei particolari. Le politiche per la qualità rappresentano la principale strategia

⁵⁸ Fonte: "Sguardo al futuro" di P. Messina

aziendale realizzata nel Distretto della Riviera del Brenta con il 60,7% delle aziende⁵⁸.

- **Marketing della felicità delle persone⁵⁹**: le aziende di calzature di segmento fine-lusso non vendono prodotti necessari ma espressioni dello stile e mezzi con cui le persone si esprimono nella società, ciò che porta all'acquisto dei loro prodotti non è una condizione di privazione ma il desiderio di espressione personale.
- **Legami con “diffusori della moda”**: essere conosciuti o instaurare veri e propri rapporti con personaggi di spicco nel mondo della moda, dell'editoria o con celebrità internazionali che siano in grado di influenzare il gusto comune e di creare stili e mode apprezzati e imitati dal pubblico.

⁵⁹ Definito da Enrico Finzi in “Consumer Identikit” come la capacità delle aziende di rispondere alla voglia del cliente di esprimersi attraverso il look e non più la necessità di provvedere ad una mancanza.

4.2 Analisi SWOT del Distretto

L'analisi SWOT è un'analisi di supporto delle scelte che risponde a un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali. SWOT sta per *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*, che in italiano significa *Forza Debolezza Opportunità Minacce*. In Figura 4.2.1 è riportata la matrice rappresentativa del caso in esame. Conosciuta anche come Matrice TOWS e attribuita ad Albert Humphrey, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

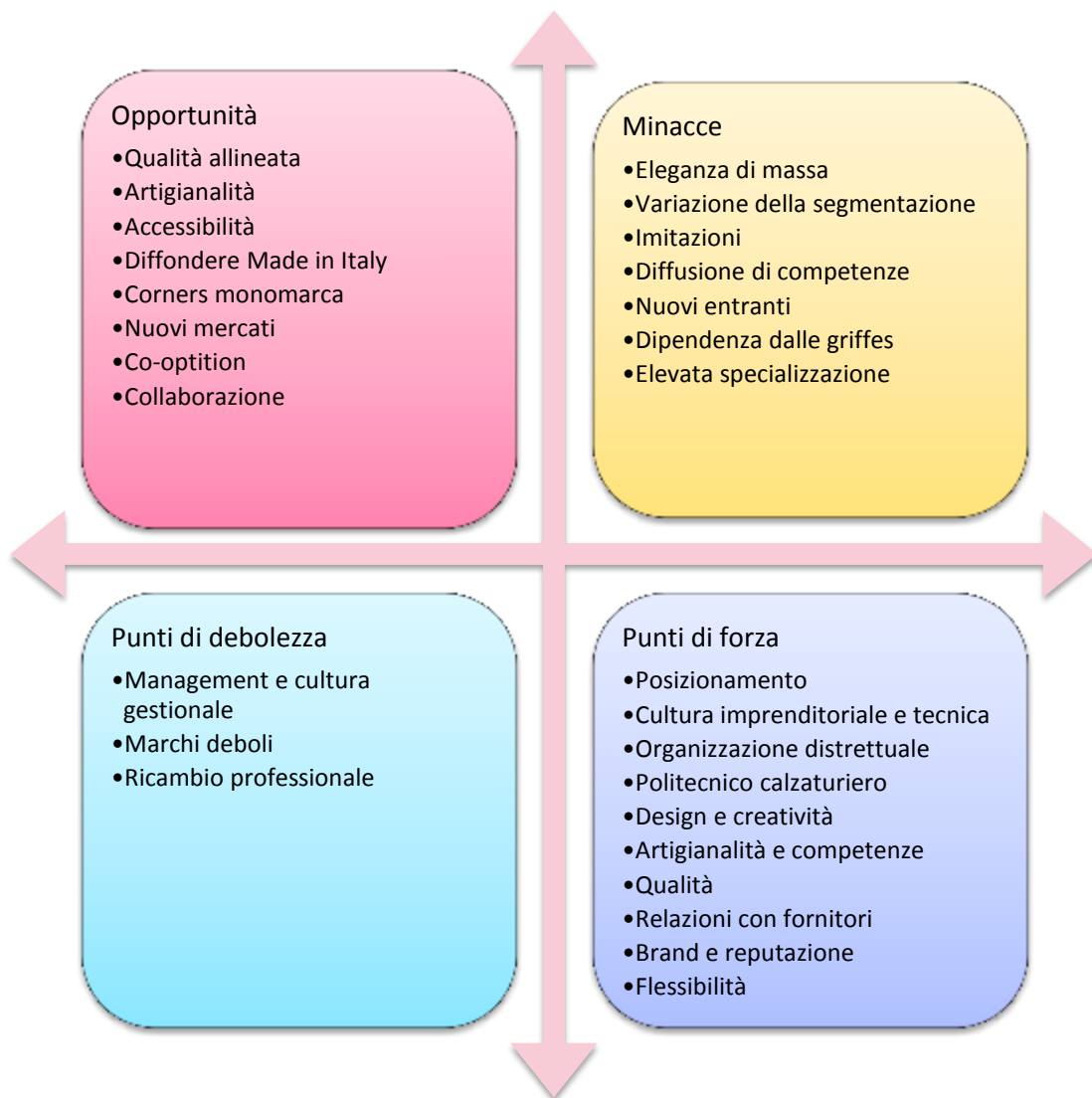


Figura 4.2.1: Matrice SWOT del Distretto

Attraverso l'analisi dei punti di forza e debolezza l'azienda rivolge lo sguardo all'interno della sua organizzazione alla ricerca delle sue competenze distintive, cioè ciò che sa fare meglio degli altri, le attività che la distinguono sul mercato. Nell'analisi delle opportunità e minacce l'azienda rivolge il suo sguardo all'esterno, verso il mercato, al fine di cogliere gli aspetti di cui potrebbe approfittare per migliorare la propria posizione competitiva.

L'analisi SWOT viene utilizzata, in questo caso, nell'ottica del Distretto della Riviera del Brenta, considerando opportunità, minacce, punti di forza e debolezza del sistema distrettuale nel complesso. Nei paragrafi successivi sono illustrate le voci considerate nell'analisi ed è presente una valutazione complessiva che considera molteplici fonti: libri, articoli, studi e analisi promossi dal Distretto o da specifici enti nazionali e internazionali, interviste e l'osservazione delle dinamiche di settore dal punto di vista del cliente finale.

4.2.1 Ambiente esterno

4.2.1.1 Opportunità

- **Qualità allineata:** il cliente cerca la qualità, ma non necessariamente la massima qualità, bensì quella allineata ai costi che è disposto a sostenere.
- **Artigianalità:** sempre più apprezzata dal mercato, anche giovane (dai 25 anni in su), può essere realizzata a costi contenuti se associata alle tecniche di produzione industriale. Eseguendo, infatti, con lavorazioni meccaniche automatizzate le attività a ridotta visibilità, è possibile contenere i costi e mantenere al contempo la produzione artigianale delle parti più visibili, come decorazioni della tomaia, cuciture particolari e lavorazioni ricercate che contraddistinguono il prodotto.
- **Accessibilità:** è la tendenza sia a ridurre i prezzi al consumatore per aumentare i volumi di vendita, sia ad ammorbidire alcune tendenze eccessive per adattarle alla clientela meno propensa a stravaganze ed eccessi. In molti mercati la creazione di calzature alla moda ed eleganti a

prezzi accessibili (tra 129 e 250€) ha ridotto notevolmente l'età cui le donne acquistano tali calzature e ampliato notevolmente il bacino di clienti.

- **Diffondere il Made in Italy:** produzioni di alta ma non altissima qualità a costi elevati per il ceto medio, ma accessibili, con lo scopo di raggiungere la borghesia ascendente di Paesi sudamericani (Argentina, Brasile, ...)
- **Corners monomarca:** meno costosi dei negozi monomarca e realizzabili in contesti di coopetizione (es. corner shop all'interno di Rinascente)
- **Nuovi mercati:** ampliamento verso aree come Sudamerica, Asia e Vicino Oriente in cui si assiste ad un'ascesa della borghesia che è sempre più interessata a questioni come la moda e lo stile e che è disposta a pagare anche molto per marchi rinomati o che rappresentano uno status elevato.
- **Co-opetition:** la struttura distrettuale costituisce un polo d'eccellenza attraendo *griffe* e distributori, ma mettendo in reciproca concorrenza i calzaturifici.
- **Collaborazione:** accordi temporanei, tra due o più aziende, realizzati qualora una non possieda una capacità sufficiente per affrontare un picco di domanda e un'altra necessiti di saturare la propria capacità per ridurre l'incidenza dei costi fissi sui prodotti realizzati.

4.2.1.2 Minacce

- **Eleganza di massa:** il gusto e la calzatura elegante come fenomeno di massa e non più come fatto elitario riducono la percezione del valore della scarpa e favoriscono la diffusione di modelli low-cost di importanti catene di abbigliamento⁶⁰.
- **Variazioni della segmentazione:** crisi del segmento medio e aumento di quello economico. Per il Distretto della Riviera del Brenta si tratta di una minaccia di lieve entità in quanto il mercato fine-lusso, in cui si posiziona, ha risentito in maniera minore della crisi del settore⁶⁰.

⁶⁰ Fonte: "The footwear market in the EU", CBI, maggio 2010

- **Imitazioni:** è un problema importante soprattutto per le aziende che godono di un marchio molto forte, riconosciuto a livello internazionale e che rappresenta stile e qualità. Il problema dell’imitazione è tanto più sentito quanto maggiore è la forza del marchio: i due fenomeni sono strettamente correlati giacché chi acquista imitazioni non cerca la qualità della produzione, ma piuttosto l’identificazione con alcune delle connotazioni del marchio. Nello scorso anno sono state avviati più di 13.000 procedimenti penali contro la contraffazione e sono state effettuate 6.000 irruzioni di polizia che hanno portato all’arresto di quasi 1.000 contraffattori⁶¹.
- **Diffusione di competenze:** la crescente propensione all’outsourcing di parte del processo produttivo esporta competenze e conoscenze che tendono a indebolire anche il concetto di “Made in Italy”.
- **Nuovi entranti:** (solo per le produzioni di più basso profilo come alcune seconde linee) concorrenza di catene low-cost di abbigliamento e mercati emergenti (Cina, India, Russia, Paesi sudamericani)⁶².
- **Dipendenza dalle griffe:** la natura degli accordi con le *griffe* comporta per i calzaturifici delle difficoltà rilevanti qualora non siano confermati degli accordi, soprattutto se rappresentavano una percentuale importante della produzione⁶³.
- **Elevata specializzazione:** sia in termini di segmento che di materiali utilizzati, generalmente pelli, meno frequentemente tessuto e ancor meno plastiche o gomme. Talvolta i produttori di calzature in pelle affiancano alla realizzazione di scarpe anche quella di altra pelletteria, specialmente borse.

⁶¹ Dato riportato nel sito della Società Louis Vuitton Moët Hennessy (ottobre 2010)

⁶² Fonte: “The footwear market in the EU”, CBI, maggio 2010

⁶³ Intervista effettuata al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. in data 13 ottobre 2010

4.2.2 Ambiente Interno

4.2.2.1 Punti di Forza

- **Posizionamento:** il mercato di fascia fine-lusso, in cui si posiziona il Distretto della Riviera del Brenta, è stato colpito dalla crisi in maniera minore rispetto a quelli di altra fascia, come quella media cui appartengono i distretti di Marche e Toscana. È importante un controllo costante del posizionamento sia di etichette di proprietà, sia della produzione conto terzi esterna (come nel caso di accordi tra calzaturifici e *griffe*) ed interna (come nel caso di un'azienda acquisita dalla società Louis Vuitton Moët Hennessy).
- **Cultura imprenditoriale e tecnica:** il Distretto è collocato in un bacino d'eccellenza di imprenditori, risorse, competenze e cultura del lavoro.
- **Organizzazione distrettuale:** la presenza di una struttura associativa interimpresa rappresenta non solo un mezzo per facilitare l'inserimento delle aziende in nuovi mercati, ma anche un consorzio che investe costantemente in ricerca e formazione. La presenza dell'intera filiera sul territorio e la sinergia tra le componenti è, per il 9% delle aziende del Distretto, una fonte di vantaggio competitivo⁶⁴.
- **Politecnico calzaturiero:** struttura distrettuale dedicata alla formazione di risorse umane per facilitare lo sviluppo, l'innovazione e la creazione di competenze.
- **Design e creatività:** il primo contraddistinto da eleganza e raffinatezza, la seconda come base per il rinnovamento e l'innovazione in campo calzaturiero.
- **Artigianalità e competenze:** soprattutto nel caso di produzioni di lusso, la componente artigianale prevale sulle lavorazioni meccaniche e l'automazione è pressoché assente. La competenza e il *know-how* delle figure professionali presenti nei reparti di stile, modellerai e produzione

⁶⁴ Fonte: "Sguardo al futuro" di P. Messina, novembre 2009

sono fondamentali per la realizzazione di calzature dalle finiture impeccabili. Il 30% delle aziende del Distretto considera le competenze e la formazione delle risorse umane una fonte di vantaggio competitivo sia per le singole aziende che per la struttura distrettuale nel suo complesso⁶⁵.

- **Qualità:** creata attraverso un'accurata selezione e un attento controllo dei fornitori e delle attività produttive. Dalle ricerche condotte sul Distretto⁶⁵, questo risulta essere il principale punto di forza, riconosciuto dal 37% delle aziende come fonte di vantaggio competitivo.
- **Relazioni con i fornitori:** sono alla base della qualità della fornitura ma influenzano molto anche il rispetto delle tempistiche.
- **Brand e reputazione:** fondamentali per avere successo nel mercato, per creare e mantenere relazioni profittevoli con i clienti, necessitano di essere supportati da importanti investimenti ad ampio raggio (su prodotti, processi, promozione e formazione del personale). L'immagine aziendale e la presenza di *griffe* nel panorama distrettuale della Riviera del Brenta sono considerati dei punti di forza rispettivamente dal 3% e dal 6% delle aziende coinvolte nello studio di Patrizia Messina.
- **Flessibilità:** fondamentale per l'affidabilità delle consegne e la capacità di rinnovamento in tempi brevi, attività che il 3% delle aziende calzaturiere della Riviera del Brenta riconosce come fattori determinanti per il successo del Distretto e della propria attività.

4.2.2.2 Punti di debolezza

- **Management e cultura gestionale:** sono pochi i manager provenienti dall'esterno, dotati di una visione innovativa e orientati verso l'ottimizzazione della struttura organizzativa e la gestione dei processi e delle risorse in maniera sistematica.
- **Marchi deboli:** il consumatore finale conosce molto bene le *griffe*, ma non le etichette proprie dei calzaturifici che producono per quelle stesse

⁶⁵ Fonte: "Sguardo al futuro" di P. Messina, novembre 2009

griffe. Il problema perciò non è la qualità del prodotto, bensì la promozione del marchio, attività nella quale tutti i maggiori calzaturifici stanno investendo ma che viene ancora riconosciuto come punto di debolezza dal 9% delle aziende del Distretto⁶⁶.

- **Ricambio professionale:** figure professionali strategiche come puntatori, modellisti e stilisti possiedono un *know-how* fondamentale per le imprese del settore ma sono altresì molto rare e per questo oggetto di contesa tra le aziende calzaturiere. Dallo studio presentato da Messina nel 2009 emerge come il ricambio professionale sia considerato, dalle aziende del Distretto, il principale punto di debolezza del sistema distrettuale⁶⁶.

⁶⁶ Fonte: “Sguardo al futuro” di P. Messina, novembre 2009

4.3 Modelli di Business e Dinamiche Competitive

4.3.1 Modelli di Business

Il posizionamento, così come si è analizzato, seguendo la segmentazione in base a qualità e prezzo non è sufficiente per comprendere come le diverse aziende agiscano e competano tra loro nel mercato. A tale scopo risulta molto utile uno studio chiamato “Progetto TAC” e promosso dall’UE e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che ha come oggetto la comprensione delle dinamiche del settore TAC (Tessile Abbigliamento Calzaturiero)⁶⁷ nel quale viene proposta una rappresentazione delle dinamiche competitive per mezzo dei modelli di business adottati dalle varie aziende.

L’industria della moda combina fattori competitivi materiali e immateriali per produrre beni di consumo in un mercato di massa e l’evoluzione verso una maggiore complessità del mercato e delle opzioni organizzative, è stata indirizzata e influenzata dalla continua pressione della concorrenza dei Paesi con minor costo dei fattori produttivi, dall’evoluzione dei mercati e dei comportamenti dei consumatori e dalla crescente centralità dei canali di distribuzione. In questa situazione, i tradizionali strumenti d’analisi presi singolarmente, quali il posizionamento di mercato, la struttura organizzativa o l’analisi dei canali di vendita non risultano efficaci nel rappresentare pienamente la formula attraverso la quale l’impresa riesce a far profitti e svilupparsi.

Il modello di business è invece quella modalità con cui è possibile rappresentare la visione del futuro, gli obiettivi e la logica di generazione dei profitti: a comporre il modello di business è la value proposition, ossia l’offerta dell’impresa per il cliente. Per tradurre la value proposition in un’effettiva offerta

⁶⁷ “Piano Nazionale Formativo Integrato: Ricerca per il settore Tessile Abbigliamento e Calzaturiero. Modelli di business nell’industria della moda” Progetto pubblicato a maggio 2010 e promosso da Unione Europea, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, A.N.C.I. CIGL, SMI (Sistema Moda Italia Federazione Tessile e Moda), Femca Cisl (Federazione Energia Moda Chimica e Affini della Cisl e realizzato da Luiss Business School, Europaform, Hermes Lab, Officine Sviluppo Ricerca e Sistemi Formativi Confindustria.

le imprese impiegano le proprie competenze distintive e le combinano in formule diverse in funzione al modello di business scelto.

Le competenze necessarie non sempre sono presenti all'interno dell'azienda e, in tal caso, si ricorre all'acquisizione dall'esterno, ricercandole in genere nel network in cui l'azienda è inserita. La value proposition che, attraverso un canale distributivo, raggiunge il target previsto dall'impresa.

	Made in Italy industriale: lusso accessibile	Made in Italy industriale: qualità a buon prezzo	Grandi volumi per private label nella grande distribuzione	Licensing	Moda e lusso
Value proposition	Stile tradizionale, qualità e contenuto di moda moderato. Veicolato da marchi ben conosciuti che rappresentano garanzia dell'ottimo rapporto qualità/prezzo.	Combinazione di funzionalità (comfort e qualità progettuale buona) e prezzo ragionevole. Per tutta la famiglia.	Capacità di copertura completa della gamma di prodotti per la famiglia a prezzi molto contenuti ma affidabili, buon contenuto di servizio per le grandi superfici in termini di logistica, riassortimenti, personalizzazioni, consulenza alla selezione del campionario.	Si articola su tre livelli: per il licenziante (dare un prodotto coerente al marchio); per il trade (garantire un flusso di prodotti coerenti in stile e qualità con il marchio del licenziante, su cui il retailer basa la sua vendita); per il consumatore finale (combinare la forte caratterizzazione stilistica con prezzo, qualità e innovazione).	Gli elementi principali sono: una forte caratterizzazione; una qualità superiore; l'adeguamento costante ai cambiamenti nello spirito dei tempi; la messa in scena nei negozi di ambienti che rispecchiano ed esaltano le componenti esperienziali. Il valore aggiunto immateriale rappresenta oltre la metà del prezzo di vendita.
Competenze	Principalmente di tipo manifatturiero per realizzare prodotti di buona qualità su volumi mediamente ampi. Le competenze creative sono in secondo piano, la definizione delle collezioni è fortemente influenzata dal marketing e coordinata dal product manager. Particolarmente importanti sono le competenze di gestione dei punti vendita.	Principalmente di tipo commerciale e di marketing per garantire una copertura adeguata attraverso un'affidabile rete di agenti e una comunicazione chiara e coerente al mercato di riferimento. Le competenze creative si trovano in secondo piano rispetto a quelle funzionali, tecniche.	Una prima competenza è quella tecnica, di efficienza nella gestione produttiva e di progettazione per ridurre i costi. Una seconda competenza è la capacità di coordinamento del network internazionale di fornitura e di controllo della qualità e logistica della produzione affidata a fornitori localizzati in Paesi a basso costo. Una terza competenza è quella di servizio al trade (attenzione all'offerta per key customers). Le competenze in comunicazione sono pressoché nulle e quelle nell'ambito del design sono quasi esclusivamente di tipo modellistico (collezioni definite da marketing e dalla produzione).	Le competenze distintive delle imprese che operano con questo modello di business sono quelle produttive, di design e tecniche necessarie per realizzare prodotti allineati con il posizionamento del licenziante. Altrettanto rilevanti sono le competenze di marketing finalizzate a una copertura dei mercati con una politica dell'immagine e dei punti vendita coerenti con il brand.	Il panorama delle competenze, sia immateriali sia materiali, che intervengono nel dare forma alla value proposition è particolarmente ampio. Le competenze chiave per chi segue questo modello di business sono infatti quelle relative all'innovazione di prodotto, alla capacità creativa, alla gestione dei negozi e della comunicazione.

<p>Organizzazione offerta</p>	<p>Le prime linee si mantengono in Italia e sotto uno stretto controllo. Le seconde o terze linee vengono invece tendenzialmente delocalizzate in Paesi che offrono costi minori. L'offerta è prevalentemente organizzata intorno al ciclo stagionale.</p>	<p>La produzione tende a essere totalmente esternalizzata, l'impresa si concentra sugli aspetti di marketing e sviluppo tecnico del prodotto e ovviamente sulle funzioni di controllo delle attività affidate ai subfornitori. L'offerta è prevalentemente organizzata intorno al ciclo stagionale su un elevato numero di referenze.</p>	<p>La ricerca delle soluzioni a più basso costo porta a privilegiare, anche in modo esclusivo, l'esternalizzazione e l'internazionalizzazione della produzione. Le valutazioni relative ai costi di coordinamento e di controllo spingono a scegliere una delocalizzazione di prossimità oppure investimenti diretti in impianti di proprietà. Il ciclo produttivo è tipicamente quello tradizionale stagionale.</p>	<p>La produzione può essere realizzata internamente o presso terzi (selezionati, anche per fornire garanzie al licenziante. Quando la caratterizzazione del marchio lo richiede, la selezione dei subfornitori può essere vincolata a localizzazioni particolari (come nel caso del Made in Italy). La centralità e la complessità della fase di sviluppo del prodotto richiede molto frequentemente la realizzazione interna della fase di prototipazione.</p>	<p>L'attività produttiva è realizzata per le prime linee prevalentemente o totalmente all'interno, con esternalizzazioni in laboratori selezionati e controllati dalle imprese. Necessità tecnico-organizzative possono anche indurre a utilizzare laboratori esterni, con controllo societario o di proprietà dell'impresa committente. La quota di esternalizzazione per le seconde linee può essere invece più ampia.</p>
<p>Networking</p>	<p>Le imprese tendono a essere localizzate all'interno di distretti specializzati.</p>	<p>Le imprese tendono a essere localizzate all'interno di distretti specializzati (o che lo sono stati). La configurazione a rete tende tuttavia a essere limitata, in massima misura nei casi in cui la scelta di internazionalizzare la produzione nei propri stabilimenti ha un maggior peso.</p>	<p>Capacità di copertura completa della gamma di prodotti per la famiglia a prezzi molto contenuti ma affidabili, buon contenuto di servizio per le grandi superfici in termini di logistica, riassortimenti, personalizzazioni, consulenza alla selezione del campionario.</p>	<p>Il contratto di licenza rappresenta di per sé un fondamentale elemento di networking che richiede risorse e competenze dedicate. Il sistema di relazioni con i fornitori è infatti determinato al fine di garantire la stabilità degli standard.</p>	<p>Prevalentemente di tipo commerciale e distributivo per estendere la presenza sui mercati più lontani.</p>
<p>Canali distributivi</p>	<p>Il canale monomarca copre una quota che oscilla dal 30% al 60% del fatturato, e viene utilizzato anche come piattaforma di test di nuove proposte. Per la restante parte si ricorre a canali multibrand, serviti quasi sempre attraverso agenti.</p>	<p>La presenza di una rete più o meno estesa di negozi monomarca è comune alle imprese che seguono questo modello di business. Ovviamente, trattandosi di imprese che si rivolgono a mercati di ampia dimensione diventa di particolare importanza la capacità di accedere anche al canale multibrand.</p>	<p>La politica è di selezionare pochi operatori che fanno grandi volumi e per questa via contenere i costi.</p>	<p>La caratterizzazione del contratto di licenza generalmente implica un'estesa copertura del mercato che si realizza attraverso negozi multibrand selezionati e agenti plurimandatari che in alcuni casi di marchi molto qualificati diventano agenti evoluti, con propri showroom e con una significativa capacità di copertura del territorio.</p>	<p>La formula più comune è quella delle reti miste con quote significative (30-40%) di vendite realizzate attraverso negozi monobrand (propri, in franchising o con altre formule di partnership). Il ruolo dei monobrand è cruciale sia per la comunicazione verso i consumatori, sia per la raccolta d'informazioni sull'andamento delle vendite e sulle opinioni dei consumatori sulla collezione. Sui mercati esteri, in particolare nei Paesi emergenti, la penetrazione è spesso affidata a partner locali.</p>

<p>Strumenti di comunicazione</p>	<p>Queste imprese tendono a seguire formule e strumenti tradizionali. Il volume d'investimento è intorno al 5% del fatturato.</p>	<p>La comunicazione segue solo in piccola parte l'impostazione che caratterizza l'industria della moda e si avvicina a quella dei marchi di largo consumo, attraverso sia canali tradizionali (pubblicità sulla stampa "tabellare" soprattutto non specializzata, cartellonistica, televisiva) sia i punti vendita che devono essere chiaramente identificabili.</p>	<p>Qualche azione di comunicazione, di tipo istituzionale, può essere presente, ma orientata al B2B (Business to Business), presso la community della distribuzione.</p>	<p>La comunicazione rivolta al consumatore è realizzata sul marchio del licenziante e in pieno accordo, secondo quanto stabilito dal contratto di licenza.</p>	<p>Il marchio e la sua caratterizzazione identitaria sono una componente importante nella scelta del consumatore per i prodotti di queste imprese. Di conseguenza gli investimenti in comunicazione sono elevati, intorno all'8-10% del fatturato. Oltre ai canali tradizionali delle riviste di moda leader si accede spesso al canale delle sponsorizzazioni mirate. Inoltre, la comunicazione attraverso i punti vendita è particolarmente curata. Rilevante è anche il canale verso il trade delle fiere specializzate.</p>
<p>Target</p>	<p>I consumatori target sono di reddito medio-alto, alto e molto alto. Non è infrequente una componente prevalente rivolta al mercato maschile. La fascia dei prodotti top può avere un prezzo per paio di calzature fino ai 500€, un'eventuale seconda linea può posizionarsi tra i 100€ e 200€. Eventuale terza linea a 100€.</p>	<p>I consumatori target sono di reddito medio, un mercato di massa ma disposto a pagare un premium price per le funzionalità. La qualità funzionale dei prodotti li colloca in una fascia di prezzo medio o medio alta (150€/200€). L'offerta è rivolta a tutta la famiglia e a tutte le fasce d'età.</p>	<p>Consumatori di reddito basso e medio, prevalentemente maschi. La focalizzazione sulla componente maschile è dettata da ragioni di tipo produttivo: il mercato maschile è caratterizzato da volumi unitari (per modello e ordine) molto più elevati di quelli del mercato femminile. Livello di prezzo, da meno di 50€ e 100€. Si deve in ogni caso osservare che in questo modello di business il target del consumatore è definito dalla distribuzione.</p>	<p>Il target, copertura geografica e range di prezzo sono quelli definiti dal licenziante.</p>	<p>I prodotti sono rivolti a un consumatore di reddito elevato, superiore ai 250€ fino ai 500€-600€. Le imprese possono essere sia specializzate sul mercato maschile o femminile, sia avere una presenza in entrambi i mercati. Il mercato di riferimento tende a essere internazionale. Anche quando sono presenti seconde linee il target tende a essere elevato, su fasce prezzo in ogni caso superiore ai 100€, più spesso superiore ai 200€.</p>

Nella tabella precedente è riportata la classificazione risultante dalle analisi del Progetto TAC che si può integrare bene anche con la segmentazione in base alla qualità e al prezzo, riportata in precedenza.

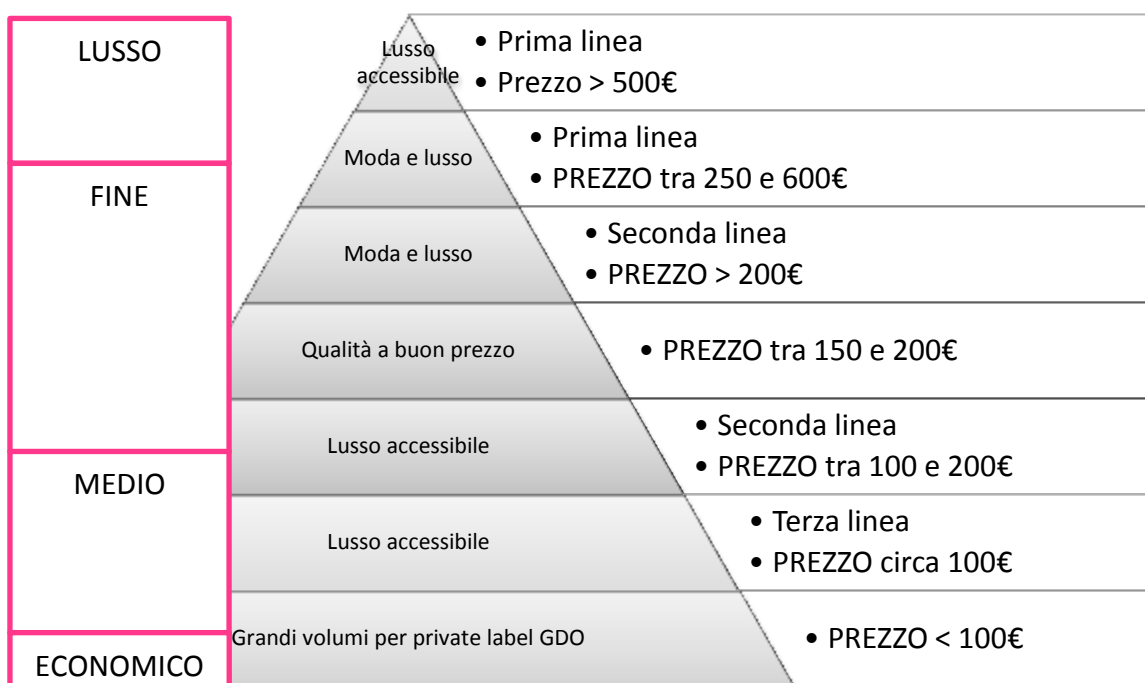


Figura 4.3.1: Comparazione tra segmentazione per qualità e prezzo e modelli di business.

In Figura 4.3.1 si può vedere come i segmenti medio-alti racchiudano la maggior parte dei possibili modelli di business; una questione a parte è quella del licensing in cui il segmento dipende unicamente dalle scelte del licenziante e non dal calzaturificio.

4.3.2 Ruolo dei calzaturieri nel modello italiano

Nella relazione del novembre 2007 prodotta da SDA Bocconi e ANCI, dal titolo “L’internazionalizzazione e il settore calzaturiero”, è presentato un quadro dei ruoli dei calzaturieri sulla base di due dimensioni fondamentali: la vocazione e la gamma.

La definizione della vocazione considera il ruolo del *brand* che può essere associato a una categoria di prodotti (*brand* garanzia) o a un mondo di riferimento, rappresentato di solito da una forte focalizzazione sull’immagine

comunicata al pubblico (*brand lifestyle*). Inoltre per stabilire la vocazione si valuta anche quale sia la focalizzazione sulla catena del valore, tra le attività di produzione e quelle retail, che comprendono una maggiore attenzione al mercato e alle attività di distribuzione, vendita e promozione.

Per quanto riguarda la gamma si distinguono tre categorie:

- **Extra calzatura:** estensione della gamma di prodotti ad altre tipologie merceologiche come pelletteria, abbigliamento, accessori o profumeria;
- **Calzatura (multi):** ampia gamma di prodotti sia per tipologia che per segmenti serviti e tipologie di clienti;
- **Calzatura (mono):** con gamma focalizzata su un numero ristretto di prodotti, ad esempio sandali, stivali o calzature di sicurezza.

Ogni azienda calzaturiera può assumere uno o più ruoli contemporaneamente in funzione delle due dimensioni identificate, ad eccezione di alcuni che si escludono a vicenda. Le tendenze in atto spingono le aziende italiane a spostarsi dalla focalizzazione sulla produzione a quella sul retail e dal ruolo di *brand* garanzia a quello *lifestyle*.

In Figura 4.3.2 è riportato il posizionamento dei sei ruoli identificati nella ricerca ed è possibile notare come si distribuiscano principalmente sulla diagonale. Si ritiene che tale diagonale, corrispondente alla freccia in Figura 4.3.2, rappresenti il grado di propensione alla soddisfazione completa delle richieste del cliente da parte del calzaturificio. In questo modo si interpreta la maggior propensione al retail e la presenza di un'offerta più ampia come una maggiore attenzione del calzaturificio ai bisogni, anche inespressi, dei clienti; al contrario una gamma limitata a poche tipologie di calzature e la focalizzazione sugli aspetti produttivi contraddistinguono un'azienda che si interfaccia al mercato in maniera più distaccata.

Seguendo la direzione della diagonale si procede con la descrizione dei ruoli individuati al fine di comprendere come una maggiore attenzione alle esigenze del consumatore influisca sulle dimensioni identificate.

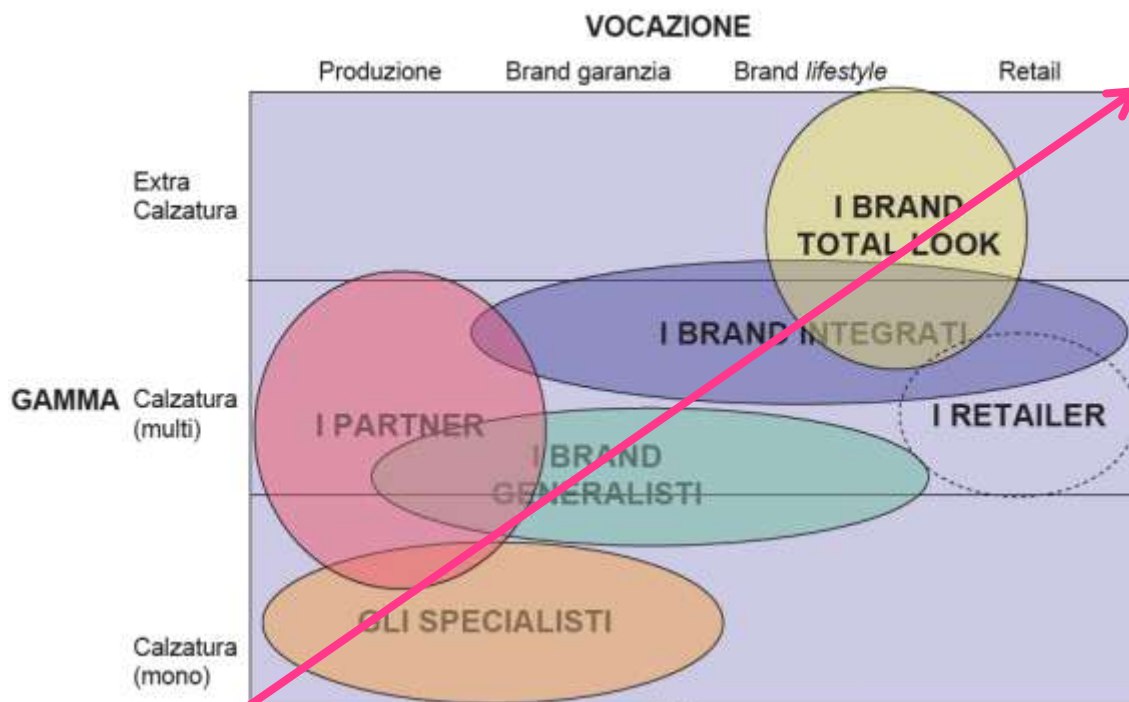


Figura 4.3.2: Ruoli dei calzaturieri nel modello italiano (Fonte: ANCI, SDA Bocconi ed elaborazione personale)

4.3.2.1 Gli specialisti

Il ruolo dello specialista è caratterizzato da una spinta focalizzazione sulla produzione, con un controllo forte su tutte le fasi del processo produttivo e sulle attività di stile, sviluppo prodotto e comunicazione. La presenza sul mercato è intermediata da negozi multimarca selezionati e, in misura molto ridotta, da canali come le catene di grande distribuzione o negozi monomarca. Il *brand* è noto solamente all'interno della nicchia di specializzazione tanto a livello nazionale che internazionale. La gamma di prodotti è focalizzata sulle richieste della nicchia di riferimento, come pure gli investimenti e la presenza nei mercati.

4.3.2.2 I partner

Anche in questo ruolo lo sviluppo prodotto è gestito internamente, ma la gamma trattata è molto più ampia che nel caso precedente, pur mantenendosi sempre su una produzione solamente calzaturiera. Cresce di importanza il *know-how* e le attività di controllo sulla produzione possono essere svolte direttamente, ma anche mediante una rete stabile di subfornitori. La presenza sul mercato è

favorita dalla forza dei *brand lifestyle* che hanno in licenza, da un rapporto privilegiato con la grande distribuzione e dalla presenza sul territorio di una distribuzione specializzata o di una propria rete di vendita spesso attraverso sistemi di *franchising*.

4.3.2.3I *brand* generalisti

Questo ruolo è caratterizzato da un'ampia gamma di prodotti, sia per tipologia e stile sia per consumatori cui si rivolge, e da una maggiore forza del proprio *brand* che è di tipo *lifestyle* (o in alcuni casi *brand* garanzia) e mediamente noto a livello nazionale. Lo stile, lo sviluppo del prodotto e il controllo dell'attività produttiva sono gestiti internamente o, nel caso della produzione, attraverso una rete stabile di subfornitori. La presenza sul mercato è basata su campagne promozionali aggressive sia in Italia sia nel ristretto numero di Paesi esteri dove la rete di negozi proprietari e la grande distribuzione consentono la commercializzazione dei prodotti. Per favorire l'ampliamento del mercato di riferimento, le aziende di questo genere investono fortemente in attività di rafforzamento e promozione del *brand* e di sviluppo delle attività commerciali su mercati internazionali.

4.3.2.4I *brand* integrati

Sono *brand* caratterizzati da una gamma molto ampia comprendente sia prodotti di pelle che accessori e da un controllo diretto su stile, sviluppo prodotto e comunicazione, ma anche sulle fasi produttive, soprattutto qualora riguardino prodotti di segmento fine-lusso. La vocazione è di *brand lifestyle*, conosciuto a livello sia nazionale, sia internazionale con negozi monomarca di proprietà e in alcuni multimarca attentamente selezionati. La presenza sui mercati è forte, anche se gli investimenti sono focalizzati in quelli di alcune aree specifiche, come ad esempio UE, USA, ecc...

4.3.2.5I *brand total look*

Rappresentano la massima attenzione alle esigenze del cliente e una propensione spiccata per l'immagine e la moda. La vocazione di *brand lifestyle* è coniugata a una gamma molto ampia di prodotti, tra cui quello calzaturiero rappresenta solamente un'estensione da un core business non calzaturiero (abbigliamento, pelletteria, accessori). Rispetto ai *brand* integrati presentano una maggiore presenza sul territorio, seppure con gli stessi mezzi (negozi monomarca di proprietà e una selezione di multimarca), e importanti investimenti in tutti i mercati chiave a livello continentale. Il controllo sullo stile è svolto internamente dall'azienda mentre quello sulla produzione solo negli ultimi anni si sta diffondendo.

4.3.2.6I *retailer*

Il retailer copre uno spettro piuttosto ampio di configurazioni poiché può presentare sia un'elevata specializzazione, sia un'elevata varietà di prodotti, anche di abbigliamento. Le aziende sono caratterizzate da una grande attenzione per la moda e, al contempo, per il prezzo. La presenza sul mercato, realizzata tramite negozi monomarca e un forte controllo dei canali distributivi, può essere tanto internazionale quanto locale, così come la notorietà del *brand*.

5 Intangibili: definizioni e classificazioni

Prima di procedere all'analisi dello stato dell'arte sul tema della valutazione degli intangibili, è opportuno stabilire una chiara terminologia da mantenersi per il proseguo dello studio. In letteratura è presente una molteplicità di termini che identificano, con differenti accezioni, le componenti intangibili: *asset* immateriali, capitale intellettuale, *asset* intellettuali, intangibili, immateriali, ecc...È opportuno, perciò, analizzare le definizioni riportate in letteratura in merito a questi vocaboli, approfondendo, qualora sia necessario, la visione e la tassonomia presentata da alcuni studiosi.

5.1 Definizioni

Nel seguente paragrafo si riporteranno le definizioni dei termini più frequentemente utilizzati laddove si tratti il tema degli intangibili. Le discipline che nel tempo si sono maggiormente occupate di tale argomento sono da un lato le scienze contabili e dall'altro la strategia e gestione d'impresa.

All'interno delle scienze contabili il tema degli intangibili compare come complemento ai tradizionali documenti di bilancio aziendale. L'obiettivo è quello di fornire una visione più completa delle risorse aziendali inserendo, in parallelo alla contabilità tradizionale, anche la valutazione degli *asset* intangibili. Per questo motivo l'interesse per gli intangibili si concentra prevalentemente su *asset* per i quali sia facilmente identificabile una relazione biunivoca con i profitti generati, come brevetti, conoscenze tecnologiche esplicite, ICT⁶⁸ (v. cap. 5.1.1.)

⁶⁸ L'*Information and communication technology* (ICT) consiste fondamentalmente in un complesso interrelato di scienze, metodologie, criteri, tecniche e strumenti, atti a potenziare le attività relative alla raccolta, trasmissione ed elaborazione dei dati, alla creazione di informazioni e di conoscenza, all'assunzione di decisioni.

Nell'ambito della gestione d'impresa, invece, gli intangibili sono oggetto di studi a più ampio respiro, che contemplano anche valutazioni non monetarie e qualitative. Nella letteratura analizzata per questo lavoro è presente una molteplicità di termini, e di definizioni degli stessi, tale da rendere necessaria, prima di procedere, una panoramica del lessico maggiormente utilizzato in questo ambito.

In letteratura la maggior parte degli autori utilizza equivalentemente i termini Risorse o *Asset* intangibili distinguendo, in rari casi, i beni protetti da diritti di proprietà da quelli non protetti (v. cap. 5.1.2). All'interno delle risorse intangibili viene però riconosciuta la presenza di una sottocategoria di *intangibles* definita con il termine Capitale Intellettuale (v. cap. 5.1.3).

5.1.1 Definizione contabile

Lo IAS 38⁶⁹ (Principio Contabile Internazionale che si occupa delle attività immateriali definendone le condizioni per la rilevazione, la determinazione del valore e le specifiche informazioni che devono essere oggetto di divulgazione) definisce l'*intangible* come un'attività non monetaria, identificabile e priva di consistenza fisica. Tale definizione esclude il capitale umano dal concetto di *asset* intangibili e considera solo le componenti strutturali del capitale intellettuale.

Ciò che caratterizza, secondo tale Principio, un'attività immateriale è dunque:

- Il fatto di essere un'attività non monetaria
- L'essere chiaramente identificabile, ovvero:
 - derivante da diritti contrattuali o da altri diritti legali indipendentemente dal fatto che tali diritti siano trasferibili o separabili dall'entità o da altri diritti o obbligazioni (ad esempio i brevetti che sono tutelati giuridicamente o le concessioni amministrative);

⁶⁹ Definizione aggiornata al gennaio 2007.

- separabile o scorporabile dall'entità e venduta o trasferita, data in licenza, locata o scambiata, sia individualmente che insieme al relativo contratto. Per esempio una certificazione ISO, pur costituendo una spesa in grado di apportare benefici economici futuri, non è in genere separabile dall'azienda che l'ha ottenuta e, non essendo derivata da diritti legali⁷⁰, non può essere considerata un *intangibile*.
- Il fatto di essere prive di consistenza fisica. A tale proposito accade spesso che alcune attività immateriali possano trovarsi contenute in oggetti dotati di consistenza fisica. In questi casi non si può prescindere da un giudizio soggettivo da parte dei redattori del bilancio per individuare quale delle due componenti, fisica o immateriale, sia prevalente. Per esempio, un software per il controllo computerizzato di un macchinario può ritenersi senza dubbio parte integrante del macchinario stesso e andrebbe quindi rilevato come componente del costo del macchinario. Al contrario quando il software non risulta parte integrante dell'hardware cui è collegato può venir trattato come una attività immateriale.

5.1.2 Risorse o asset intangibili

Il Devoto-Oli riporta “risorse sprovviste di un'entità materiale o sensibile, ma non di un contenuto patrimoniale” mentre nel Treccani si legge “in economia: l'ingegno, la capacità professionale o l'abilità tecnica di una persona in quanto possa essere fonte di ricchezza; in diritto: cose o beni che non hanno un'entità materiale o sensibile, pur avendo un contenuto patrimoniale (per esempio i prodotti dell'ingegno umano nelle svariate forme della produzione scientifica, artistica o letteraria)”. Sveiby (1997) li definisce come “gli asset invisibili che includono le competenze dei dipendenti, la struttura interna e quella esterna”.

Khoury (1998) utilizza il termine *asset intangibili* per indicare gli *intangibles* su cui l'azienda ha diritti di proprietà, ad esempio *copyrights*,

⁷⁰ Con riferimento a quanto scritto nel punto precedente.

brevetti, *know-how* e tecnologie proprietari, marchi di servizio e software. In *Valuing Intellectual Properties* (1998) si serve, invece, del termine *complementary intangible asset* per indicare la forza, le pratiche di gestione e la cultura aziendale e l'insieme dei clienti.

Baruch Lev (2001) afferma che *“I beni patrimoniali servono per generare reddito futuro [...]. Un bene patrimoniale immateriale serve per generare reddito futuro senza tuttavia avere un aspetto fisico o finanziario. Un brevetto, un marchio e una struttura organizzativa senza uguali che produce risparmi sui costi (per esempio una catena per gli approvvigionamenti basata su internet) sono risorse immateriali”*. Lev, inoltre, utilizza in maniera equivalente i termini *intangibles*, beni intangibili, patrimonio di conoscenza e capitale intellettuale, sostenendo che ognuno di essi si riferisce alla produzione non fisica di un reddito futuro. Lev distingue il concetto di risorsa intangibile da quello di proprietà intellettuale, definita come la risorsa intangibile protetta da leggi che ne tutelino la proprietà (*copyright*, marchi registrati, brevetti, ecc...).

Kaplan e Norton (2001) utilizzano il termine per definire capacità, competenze e motivazione dei dipendenti, database e ICT, il funzionamento efficiente e reattivo dei processi, innovazioni di prodotti e servizi, fedeltà e relazioni con clienti e fornitori e l'appoggio politico, normativo e sociale.

Daniel Andriessen (2004), adottando una visione proposta da Lev nel 2001, definisce le risorse intangibili come *“risorse non monetarie e immateriali che, combinate alle altre risorse, possono produrre benefici futuri per un'organizzazione”*. Tale termine è ritenuto da Andriessen equivalente a intangibili e risorse immateriali o intangibili e si riferisce a fattori di potenziale vantaggio competitivo che non hanno espressione né finanziaria né fisica, è equivalente ad *asset* immateriali.

5.1.3 Capitale intellettuale

Brooking (1996) afferma come *“il capitale intellettuale sia una combinazione di asset intangibili che consentono all'impresa di funzionare”*. Tale visione viene riproposta da Edvinsson e Malone (1997) che lo definiscono come *“il possesso di*

conoscenza, esperienza operativa, tecnologie organizzative, relazioni con i clienti e abilità professionali che fornisce all'impresa un vantaggio competitivo nel mercato".

Roos (1997) afferma che il capitale intellettuale è *"la somma di tutta la conoscenza di tutti i membri di un'organizzazione e la traslazione di tale conoscenza in brand, marchi registrati e processi"*. Sullivan (1998) circoscrive la definizione data da Roos considerando come capitale intellettuale solamente la conoscenza in grado di generare profitto.

Viedma (2002) riprende la definizione fornita da Edvinsson e Malone, circoscrivendo il concetto di capitale intellettuale all'equivalente delle competenze *core* di un'impresa.

Andriessen (2004), riprendendo Brooking, lo definisce come *"una sottocategoria delle risorse intangibili che include tutte le risorse basate su capacità e attività intellettuali"*.

L'uso del termine "capitale" pone l'attenzione sulla quantificazione e sulla volontà di misurare i contenuti intangibili propri di un'impresa. Per questo motivo la maggior parte degli autori preferiscono utilizzare il termine Capitale Intellettuale, invece di Risorse o Asset Intangibili, nel momento in cui si apprestano a classificare, valutare o misurare tale genere di risorse. Certamente il fatto che si utilizzi un termine con una connotazione quantitativa non risolve i molteplici problemi presentati dalla misurazione degli intangibili. Essa richiede, infatti, una precisa descrizione del problema, oltre alla definizione delle ipotesi e assunzioni necessarie alla realizzazione di un modello di valutazione, misurazione e gestione delle risorse intangibili.

5.2 Caratteristiche degli intangibili

Dopo aver illustrato il significato dei termini più frequentemente utilizzati per indicare i fattori intangibili delle imprese, è opportuno illustrare le caratteristiche di quella che viene definita *intangibile economy* ovvero l'economia degli intangibili.

Nel 1997 Stewart e Weggeman evidenziarono come la conoscenza fosse divenuta una risorsa produttiva a tutti gli effetti, tanto quanto i fattori lavoro e capitale. L'economia di oggi si può dire essere caratterizzata dalla creazione di valore attraverso l'utilizzo di risorse sia tangibili che intangibili, ne è un esempio la capacità di creare valore di alcuni *brand*.

Stewart sottolinea come le conoscenze costituiscano sempre più una parte fondamentale di prodotti e servizi e come, nella *intangibile economy* acquisiscano crescente importanza servizi e processi ad elevato contenuto di conoscenza. In quest'ottica si definisce *knowledge intensive* un settore, un prodotto, una tecnologia o un'impresa in cui l'incidenza di fattori immateriali per la produzione di valore è preponderante rispetto a quella dei fattori materiali.

Nel 2001 Lev illustra, in sei punti, quali siano le principali differenze tra un'economia degli intangibili e una di *asset* fisici e finanziari:

1. Le risorse intangibili possono essere utilizzate contemporaneamente da una molteplicità di utenze;
2. In genere gli intangibili sono caratterizzati da costi fissi elevati e minimi costi marginali, ad esempio lo sviluppo di un software richiede elevati investimenti, mentre la sua distribuzione una volta realizzato ha costi marginali ridotti;
3. Gli intangibili spesso aumentano in valore grazie alle dinamiche di rete, ad esempio il numero di utilizzatori di un software ne accresce l'utilità;
4. La proprietà di una risorsa intangibile è difficilmente determinabile, ne sono la dimostrazione le frequenti violazioni delle leggi sul *copyright*;
5. Il tasso di rischio di un investimento in intangibili è elevato, soprattutto in attività coinvolte nelle prime fasi di sviluppo di un nuovo prodotto o

servizio come la ricerca e sviluppo, la formazione e il trasferimento tecnologico, che risultano essere particolarmente affette da incertezza;

6. Valorizzare gli *asset* intangibili risulta difficoltoso poiché non esiste un mercato degli intangibili. Anche nel caso del mercato del lavoro, infatti, la valutazione di una risorsa non corrisponde al valore che la stessa può avere all'interno del contesto operativo di una specifica azienda.

Il concetto di proprietà delle risorse è altresì cambiato: la principale risorsa, la conoscenza, non costituisce una proprietà dell'impresa ma è insita nei dipendenti. Solo la conoscenza esplicita può essere considerata proprietà dell'azienda (se protetta da *copyright* o brevetti), quella implicita può essere trasmessa tra i dipendenti ma ogni lavoratore è portatore di un *know-how* proprio che può essere perso qualora questi se ne vada. I lavoratori, in quanto detentori del più importante fattore produttivo dell'economia degli intangibili, sono considerati i creatori del maggior valore aggiunto all'interno delle imprese.

È necessario sottolineare come la conoscenza, al pari di altre risorse immateriali, crei profitto solamente se supportata da altri fattori (lavoro e capitale) e se applicata al fine di differenziare il proprio business dalla concorrenza.

Nelle imprese *intangibile intensive* il contributo dei fattori tangibili e fisici nella creazione di valore è marginale e, allo stesso modo, i bilanci di esercizio sono in grado di rappresentare solo una parte delle attività industriali intraprese⁷¹.

5.2.1 I problemi della misurazione degli intangibili

Lev nel suo libro "*Intangibles*" (2001) sostiene vi sia una sostanziale differenza nella valutazione fiscale di *asset* tangibili e intangibili: i primi considerati *asset* a tutti gli effetti e contabilizzati in maniera tradizionale, i secondi assimilati a spese correnti a causa dell'elevata incertezza relativa ai ritorni futuri degli investimenti su di essi.

⁷¹ Fonte: The making sense of Intellectual Capital, Andriessen, 2004.

Come si è detto, una delle caratteristiche degli intangibili è la possibilità di essere utilizzati da una molteplicità di utenze. Secondo la teoria contabile, nel caso in cui utenze esterne all'azienda godano dei vantaggi derivati dall'utilizzo di un intangibile, quest'ultimo non potrà essere considerato un *asset* dell'azienda in quanto non rientra nel suo pieno controllo. Ciò anche alla luce del fatto che risulta per definizione soggettivo il valore di ciò che non si può confrontare con *asset* analoghi in un mercato di riferimento.

La struttura del sistema contabile, che riflette le transazioni giuridicamente vincolanti effettuate con soggetti terzi, si è dimostrata adatta all'economia agricola e a quella industriale poiché quasi tutto il valore generato dalle imprese derivava dal trasferimento legale dei diritti di proprietà. Lev evidenzia come nell'economia di oggi, basata prevalentemente sulle conoscenze, la creazione di valore preceda, talvolta di anni, l'effettuazione materiale delle transazioni. Questo è il motivo per cui si ha una crescente dissociazione tra valore di mercato e contabilizzazione aziendale⁷². In questi termini la contabilità fornisce solo una verifica finale della creazione, o distruzione, di valore poiché non riflette le trasformazioni legate ad *asset* immateriali.

5.2.2 Le leggi degli intangibili

Standfield in *Intangible Management* del 2002 presenta una caratterizzazione del comportamento e delle caratteristiche degli intangibili. L'autore definisce le "leggi degli intangibili" allo scopo di facilitare la comprensione e di evidenziarne l'importanza agli occhi di tutti i dipendenti aziendali; esse sono:

1. Le performance degli *intangibles* influenzano le performance finanziarie. Standfield propone l'istituzione di una serie di indicazioni, gli *intangible standards*, con cui tracciare le transazioni intangibili focalizzandosi sulla creazione di valore, la produttività e l'efficienza delle organizzazioni. In

⁷² Concetto evidenziato da Lev nel 1999.

tal modo è possibile misurare e valutare le performance intangibili attraverso l'utilizzo di una contabilità degli intangibili;

2. La documentazione convenzionale per la gestione aziendale non riflette performance o transazioni intangibili negative: identificare, misurare e capire il comportamento degli *intangibles* diventano attività critiche;
3. Le transazioni contabili attuali e future avvengono in accordo con le percezioni di qualità aggregata e le aspettative derivanti da tutte le transazioni intangibili che influenzano quelle attuali o future;
4. Transazioni contabili immediate avvengono solo se il reddito percepito sull'investimento intangibile è maggiore del costo percepito;
5. Le transazioni intangibili, di per sé, non sono rappresentate dalle transazioni contabili e il management non è in grado di comprendere, dai documenti di bilancio, quale sia l'effettivo legame tra le attività intangibili e il profitto;
6. Il valore degli *intangibles* non può essere misurato direttamente.
7. L'uso degli *intangibles*, al di là della mera attività produttiva, aiuta a creare valore organizzativo. L'utilizzo di intangibili in maniera non produttiva porta una perdita di efficienza, efficacia e valore. Quando queste perdite mettono l'azienda in condizioni di fallire in un business si è in presenza di un debito intangibile; quando, invece, creano un effettivo fallimento si è in presenza di costo intangibile.
8. L'accumulo di costi, debiti, ricavi e *asset* è il risultato di una gestione degli intangibili: solo misurando si può gestire e valutare gli effetti della gestione.

5.3 La dimensioni degli asset intangibili

5.3.1 La questione delle Risorse Umane

È opportuno dedicare una breve digressione all'importanza delle Risorse Umane (*Human Resources* o HR) per l'azienda in cui operano.

Il termine *Human Asset* (utilizzato dagli studiosi di HR) origina proprio dalla necessità di evidenziare il fatto che le Risorse Umane dovevano essere considerate come risorse vitali per il benessere dell'organizzazione e, in quanto tali, trattate al pari degli *asset* tangibili e finanziari.

Sackman (1989) sosteneva che le persone fossero risorse organizzative misurabili e che dovessero essere gestite in quanto tali.

Tissen (1991), invece, pose in evidenza come, prima degli anni '80 ai dipendenti si richiedesse disciplina e adeguamento alle politiche organizzative, mentre poi, anche grazie allo sviluppo degli studi sulle Risorse Umane, si iniziò a considerare il personale aziendale come una risorsa creativa e vitale.

Nonostante il termine *Asset* fosse stato utilizzato per evidenziare l'importanza della componente umana nella gestione delle organizzazioni, nel 1999 Johanson et al. lo criticarono a causa della sua connotazione di proprietà.

Johanson sosteneva, infatti, che le risorse pensanti non dovessero essere equiparate, nella terminologia, ai beni fisici non pensanti o a quelli finanziari per due motivi: il primo era che non si considerava eticamente accettabile che ci si potesse riferire alle persone come ad oggetti; il secondo che le organizzazioni non avevano un reale controllo sul personale perciò il termine *Asset* risultava improprio.

Ad oggi, il termine *Asset* è scarsamente utilizzato e si prediligono termini come Risorse Umane, Capitale Umano, Dipendenti, Capitale Individuale o Competenze dei Dipendenti.

Nelle classificazioni riportate in seguito è possibile osservare come le Risorse Umane siano sempre presenti nei modelli presentati dai maggiori esperti del settore.

Questo sottolinea come sia irragionevole prescindere da una componente così determinante in termini di capacità, conoscenze, competenze, esperienza e attitudine allo sviluppo e all'innovazione.

5.3.2 Gli approcci presenti in letteratura

Una delle questioni principali che interessò gli esperti di tutto il mondo in tema di *intangibles* fu la determinazione di un metodo di classificazione che potesse essere riconosciuto universalmente e che fosse applicabile ad ogni tipologia di impresa. Il punto focale della questione era comprendere se il Capitale di Relazioni (altrimenti definito Capitale dei Consumatori, Struttura Esterna o semplicemente Relazioni) fosse parte del Capitale Strutturale dell'impresa o fosse un insieme di risorse indipendenti dalla struttura.

Nei paragrafi seguenti verranno presentate le classificazioni proposte dai maggiori esperti in tema di intangibili e, infine, una visione d'integrazione elaborata sulla base di tali classificazioni e adattata al caso del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta.

5.3.2.1 La gestione dell'intangibile di Standfield

Nel 2002 Ken Standfield pone l'attenzione sulla gestione degli intangibili che hanno una relazione diretta con la produttività. Egli sostiene infatti, che tra tutti i differenti tipi di intangibili posseduti da un'impresa, quelli rilevanti in campo produttivo sono solamente quattro:

- *Asset della conoscenza (knowledge asset)*: la conoscenza che il personale deve avere al fine di generare valore;
- *Asset delle relazioni (relationship asset)*: la qualità delle relazioni tra elementi deve essere tale da consentire una buona comunicazione tra le parti coinvolte;
- *Asset emotivi (emotional asset)*: l'intelligenza emotiva⁷³ risulta essenziale per un'economia basata sulla conoscenza;

⁷³ Si definisce intelligenza emotiva l'abilità di un individuo di gestire le emozioni dei propri collaboratori in maniera costruttiva e sostenibile. Tra i maggiori esperti in tema vi è Daniel Goleman,

- *Asset di tempo (time asset)*: la quarta dimensione, fondamentale poiché consente di determinare la produttività dell'impresa, è la sola dimensione in cui si possono applicare gli *asset* illustrati in precedenza.

Standfield afferma, inoltre, di riconoscere solamente otto diverse risorse intangibili (le interazioni dell'impresa con consumatori, dipendenti e fornitori, la struttura organizzativa, le influenze dell'ambiente esterno, le interazioni tra elementi interni all'impresa, i fattori che consentono la fidelizzazione e i meccanismi di passaparola) ma non specifica come tali risorse vadano classificate all'interno delle quattro categorie di asset presentate in Figura 5.3.1. È possibile osservare come i quattro *asset* siano considerati di importanza equivalente e come questa classificazione non affronti il problema della relazione tra Capitale di Relazioni e Strutturale delle aziende. Ciò può essere dovuto all'orientamento produttivo degli studi di Standfield, che si interessò principalmente alla determinazione e classificazione delle risorse in ottica produttiva.

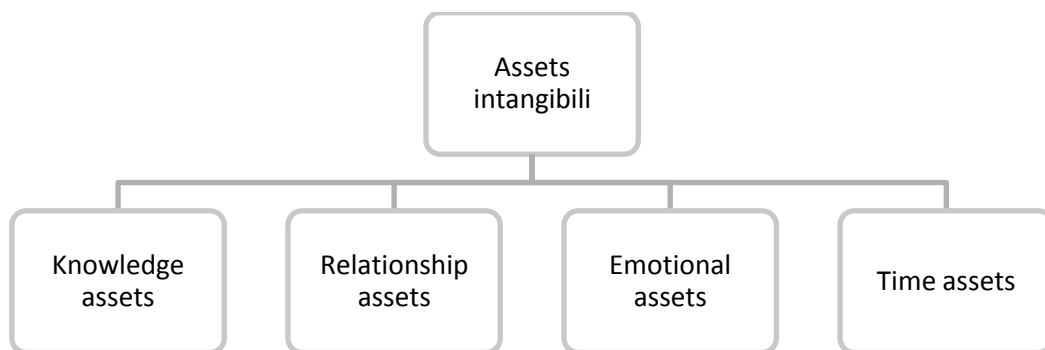


Figura 5.3.1: Classificazione proposta da Standfield (2002)

5.3.2.2 La classificazione nelle Balanced Scorecards

La Balanced Scorecard (BSC) è un sistema di gestione e pianificazione strategica che permette di allineare le attività di business con la visione e la strategia dell'organizzazione, migliorando le comunicazioni interne ed esterne e monitorando le performance organizzative in funzione agli obiettivi strategici.

autore di "Intelligenza emotiva" (1996), "Intelligenza sociale" (2006) e "Intelligenza ecologica" (2009) editi da Rizzoli, Milano.

Fu proposta all'inizio degli anni '90 da Robert Kaplan (Harvard Business School) e David Norton come strumento di misurazione delle performance che associava, alle tradizionali metriche finanziarie, una serie di misure di performance non finanziarie per fornire al personale aziendale una visione più "bilanciata" delle performance dell'organizzazione.

Inizialmente utilizzata come strumento di misurazione delle performance, la BSC si è evoluta in un sistema di gestione e pianificazione strategica che permette di tradurre gli obiettivi strategici a lungo termine in una serie di attività coerenti con tali obiettivi e dall'orizzonte temporale ridotto.

Una BSC è uno strumento che non fornisce solamente delle misure di performance ma aiuta ad identificare ciò che deve essere fatto e misurato: è un sistema di gestione che consente alle organizzazioni di chiarire la propria visione e strategia per tradurle in azioni concrete. Essa fornisce un riscontro sia dei processi di business interni che dei risultati esterni al fine di migliorare continuamente le performance e i risultati strategici.

Kaplan e Norton descrivono, come segue, l'innovazione legata alla BSC :
“La BSC conserva i tradizionali indici finanziari ma queste fanno riferimento a ciò che l'organizzazione era nel passato. Tali misure erano sufficienti per le strutture inserite in un'economia industriale in cui gli investimenti a lungo termine in capacità e relazioni non erano fattori critici per il successo. Oggi tali misure non sono più sufficienti nell'economia della conoscenza e dell'informazione in cui il valore futuro è creato da investimenti nei rapporti con i clienti e con i fornitori, nei processi, nelle tecnologie, nell'innovazione e nella formazione del personale.”

La suddivisione proposta da Kaplan e Norton per l'analisi del Capitale Intellettuale⁷⁴ prevede i seguenti raggruppamenti (v. Figura 5.3.2) :

- Capitale Umano: inteso come la disponibilità di competenze, talento, *know-how* necessari per dare sostegno alla strategia;

⁷⁴ Come illustrato nel cap. 5.1.3, alcuni autori, tra cui Kaplan e Norton utilizzano il termine per indicare le risorse intangibili o immateriali oggetto di classificazione, valutazione o misurazione e non un sottogruppo degli intangibili.

- Capitale Informativo: ovvero la disponibilità di sistemi di informazione, reti ed infrastrutture necessari a sostenere la strategia;
- Capitale Organizzativo: inteso come la capacità dell'impresa di avviare e sostenere processi di cambiamento necessari per attuare la strategia.

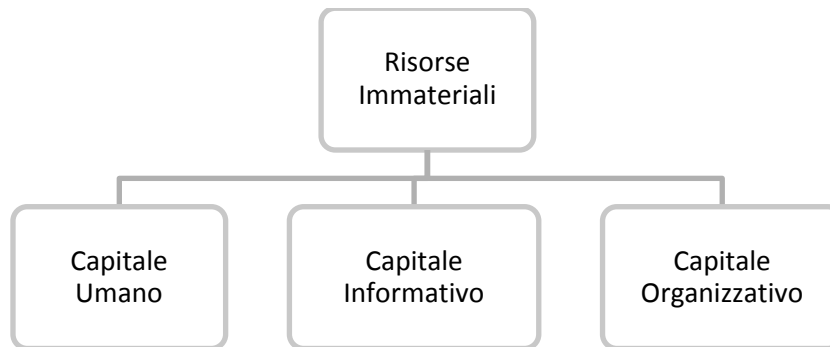


Figura 5.3.2: Classificazione proposta da Kaplan e Norton (1996)

5.3.2.3 Le distinzioni tra risorse umane e strutturali

Roos et al. (1997) suggeriscono una struttura differenziata in base alla tipologia di risorse aziendali portatrici di capitale intellettuale. Essi, all'interno della teorizzazione del modello *Intellectual Capital Index*, pongono alla base della classificazione proposta una divisione netta tra risorse pensanti, Capitale Umano, e non pensanti, Capitale Strutturale.

Come è possibile osservare dalla Figura 5.3.3, all'interno del Capitale Umano (*Human Capital*) trovano spazio le competenze, l'attitudine e la vivacità intellettuale, mentre del Capitale Strutturale (*Structural Capital*) fanno parte le relazioni, l'organizzazione e le strutture di rinnovamento e sviluppo aziendale. Da notare come, in questo caso, sia evidenziata l'importanza delle spinte all'innovazione, assegnando al rinnovamento e allo sviluppo un'importanza equivalente alle relazioni e all'organizzazione dell'azienda.

Questa classificazione nasce dalla necessità di gestire in maniera differente questi due tipi di risorse. Nel caso delle risorse umane è necessaria una profonda interazione e comprensione degli individui e la creazione di politiche di formazione e incentivazione che non possono prescindere dai soggetti coinvolti.

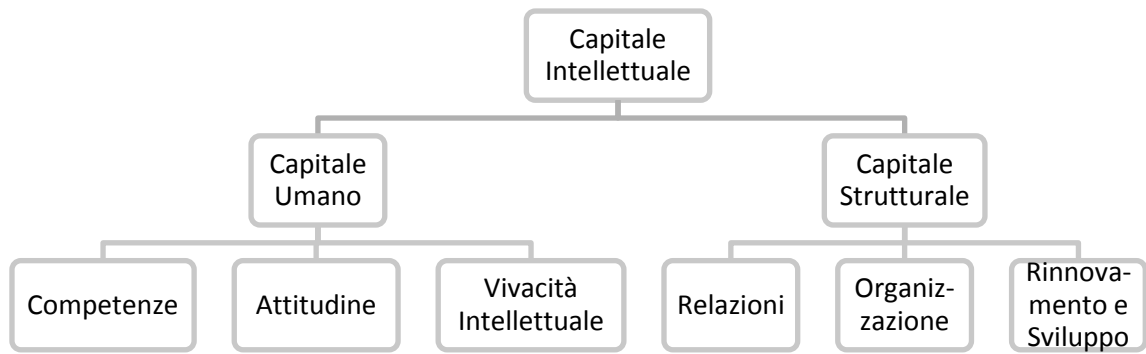


Figura 5.3.3: Classificazione di Roos et al. (1997) per il metodo “Intellectual Capital Index”

Anche il Konrad Group⁷⁵ nel 1989 propose una classificazione in cui il Capitale Strutturale e quello Individuale costituivano le due macro-categorie alla base della differenziazione. Va tuttavia precisato che, come si vede in Figura 5.3.4, esistono delle sostanziali differenze tra la visione di Roos e quella del Konrad Group:

- Il Konrad Group indicava l’insieme degli *asset* intangibili come Capitale del *Know-how* (e non con Capitale Intellettuale come Kaplan e Norton), focalizzandosi sulle conoscenze delle risorse e sulle relazioni con i clienti (Capitale Clienti);
- Roos comprendeva nella classificazione gli elementi di innovazione e gli aspetti organizzativi, totalmente trascurati dal Konrad Group;
- Nella classificazione del Konrad Group, all’interno del Capitale Strutturale ricadono risorse come l’attitudine del personale e le capacità di *problem solving*, che nella struttura proposta da Roos erano parte del Capitale Umano.

Nel modello del Konrad Group la differenziazione non è più basata sulle capacità di pensiero delle risorse coinvolte, bensì sulla distinzione tra conoscenze e competenze acquisite, o acquisibili, e caratteristiche proprie delle risorse come l’indole del personale o le abilità non acquisibili. Per quanto riguarda invece il

⁷⁵ Gruppo di studiosi svedesi, tra cui figura Sveiby, che nel 1989 crearono il metodo “*The Invisible Balance Sheet*” nel quale troverà poi sviluppo il metodo di Sveiby “*Intangible Assets Monitor*” nel 1997.

Capitale dei Clienti, il modello si riferisce alle relazioni esistenti con i clienti ovvero a quella struttura esterna di rapporti verso valle (*downstream*) che costituiscono l'ambiente in cui l'organizzazione opera.

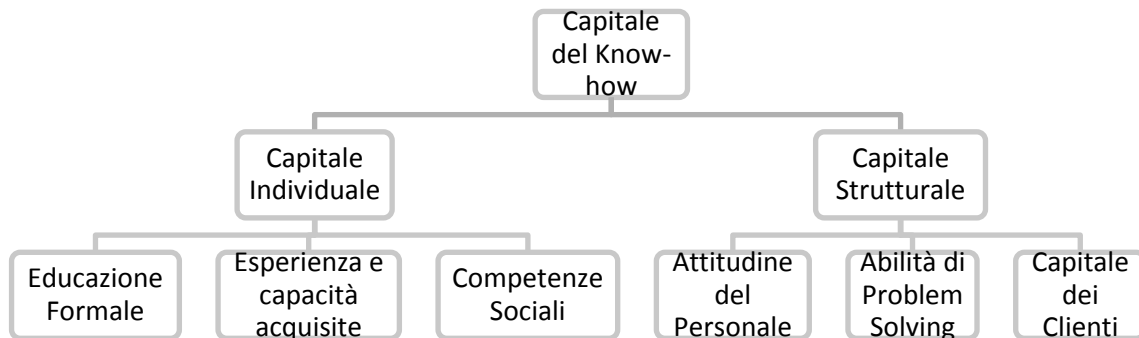


Figura 5.3.4: Classificazione proposta dal Konrad Group (1989) per il metodo "Invisible Balance Sheet"

Nel 1997 Sveiby, appartenente al Konrad Group, all'interno del modello *Intangible Asset Monitor*, propose una classificazione, riportata in Figura 5.3.5, che consentì di superare le problematiche legate alla parte strutturale della suddivisione proposta dal gruppo scandinavo.

Egli, infatti, presentò una suddivisione degli *asset* intangibili che prevedeva la distinzione del Capitale Strutturale in interno ed esterno. In questo modo gli *asset* dell'azienda (brevetti, *concept*, sistemi amministrativi, ...) avrebbero rappresentato delle risorse interne, mentre le relazioni con i clienti e fornitori, e in generale con l'ambiente in cui si colloca l'organizzazione, sarebbero state parte della Struttura Esterna.

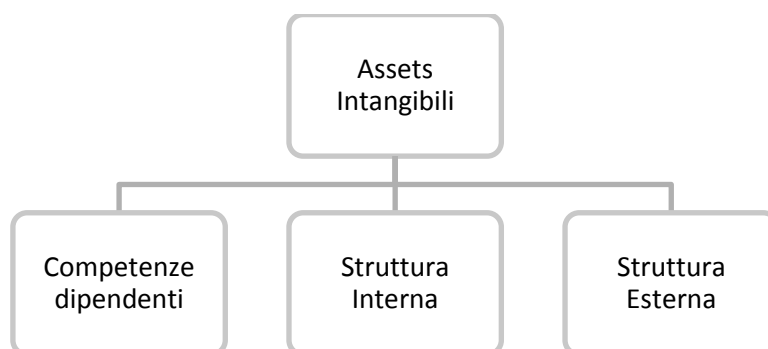


Figura 5.3.5: Classificazione proposta da Sveiby (1997) per il metodo "Intangible Asset Monitor"

McPherson (1998) nel modello *Inclusive Value Methodology*TM, Roos (1995) in *Holistic Value Approach* e Viedma (1999) in *Intellectual Capital Benchmarking System* esposero una classificazione basata sulla suddivisione tra Capitale Umano, Capitale Organizzativo o Strutturale⁷⁶ e Capitale delle Relazioni, come riportato in Figura 5.3.6.

È opportuno evidenziare come Viedma (2002) introduca il concetto di Capitale Sociale, definito come l'insieme delle risorse e delle competenze che appartiene alla rete di organizzazioni in cui l'azienda opera e ricondotto all'interno del Capitale Organizzativo.

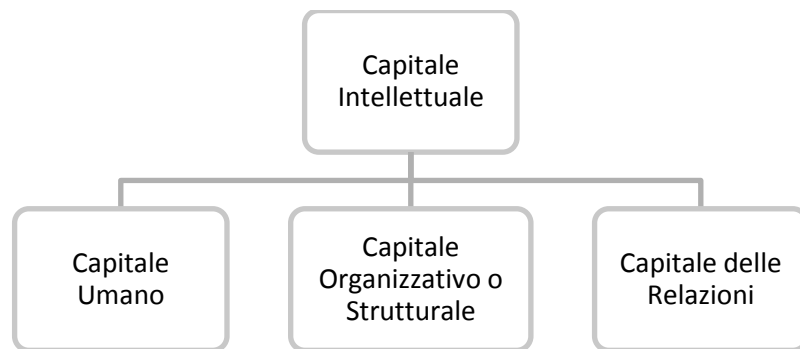


Figura 5.3.6: Classificazione proposta da Roos (1995), McPhearson (1998) e Viedma (1999)

Nel modello *Skandia Navigator* di Edvinsson (1997) e nel *Value Added Intellectual Coefficient*TM di Pulic (1997) fu presentata una classificazione che introdusse, come nel modello di Roos, una voce dedicata esclusivamente alle componenti innovative.

Anche in questo caso (v. Figura 5.3.7) la differenziazione di base è fatta tra Capitale Umano e Capitale Strutturale, all'interno del quale vengono ricondotte sia le relazioni esterne (Capitale dei Clienti) che interne (Capitale Organizzativo). In quest'ultimo vengono distinte le risorse riconducibili al Capitale per l'Innovazione e quelle costituenti il Capitale di Processo, ovvero per le attività produttive.

⁷⁶ Viedma utilizza il termine Capitale Strutturale mentre Roos e McPherson utilizzano Capitale Organizzativo.

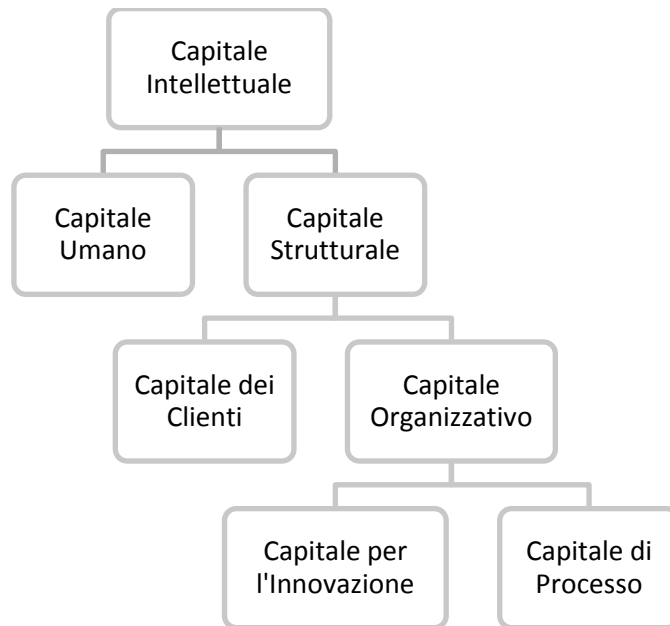


Figura 5.3.7: Classificazione proposta da Edvinsson (1997) per "Skandia Navigator"

Nel 2000 Sullivan per il modello di valutazione degli intangibili *Intellectual Asset Valuation* propose una revisione della classificazione di Edvinsson in cui il Capitale Umano veniva differenziato dagli *Asset Intellettuale*, a loro volta distinti tra *Asset Strutturali Intangibili* e *Asset Intangibili Commercializzabili*.

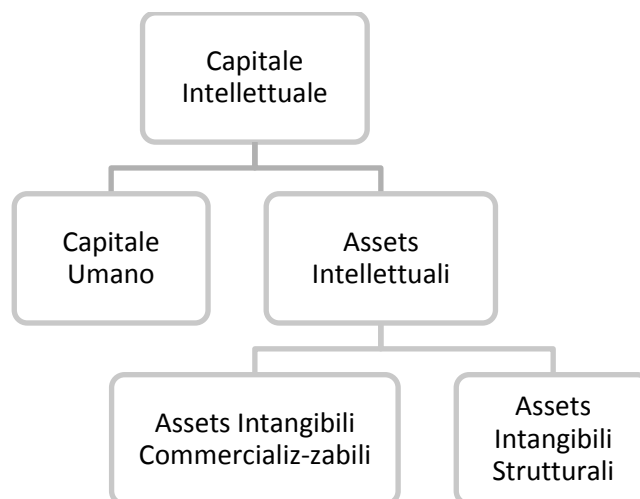


Figura 5.3.8: Classificazione proposta da Sullivan (2000)

5.3.2.4 Le classificazioni a quattro elementi

Ci sono, infine, alcune classificazioni che suddividono gli intangibili in quattro categorie e che vengono generalmente chiamate "classificazioni a quattro

elementi”. È interessante notare come l’utilizzo di questo genere di classificazioni renda più complesso allocare una risorsa ad una di queste componenti. Infatti, in genere, il quarto elemento introdotto nelle classificazioni ha lo scopo di evidenziare la propensione delle aziende verso l’innovazione (Bounfour, 2003) o la protezione legale della conoscenza (Brooking, 1996).

Il primo modello a quattro elementi risale al 1996 ad opera di Brooking che, per il sistema di valutazione *Intellectual Capital Audit*, propose una classificazione che prevedeva la suddivisione del Capitale Intellettuale in:

- *Asset* di Mercato: ovvero l’ambiente in cui opera l’organizzazione;
- *Asset* centrati sulla Componente Umana: l’equivalente del Capitale Umano che Roos et al. definiranno nel 1997;
- *Asset* Infrastrutturali: comprende tutti i fattori fisici coinvolti nella gestione del Capitale Intellettuale (reti di comunicazione e condivisione delle informazioni, principalmente);
- *Asset* di Proprietà Intellettuale: ovvero tutta la conoscenza protetta legalmente (brevetti, *copyright*...).

La distinzione proposta da Brooking riprende sostanzialmente quella di Sveiby (1997) in cui erano presenti tre categorie: Competenze dei dipendenti (sostituita da Brooking con *Asset* centrati sulla Componente Umana), Struttura Interna (*Asset* Infrastrutturali) e Struttura Esterna (*Asset* di Mercato). A queste si è affiancata quella degli *Asset* di Proprietà Intellettuale in cui vengono inclusi brevetti, *copyright*, ma anche *asset* non protetti come il *know-how* aziendale.

La classificazione proposta da Bounfour (2003) presenta una differenziazione simile a quella di Brooking, suddividendo il Capitale Intellettuale rispettivamente in Capitale di Mercato, Capitale Umano, Capitale Strutturale e Capitale per l’Innovazione.

La struttura di Brooking e di Bounfour sono rappresentate in Figura 5.3.9, in cui si utilizza la più moderna denominazione di quest’ultimo.

Anche Mouritsen et al. nel 1998 hanno proposto un modello a quattro elementi, focalizzando la propria attenzione solamente nella classificazione delle fonti e dei campi della conoscenza dell'organizzazione.

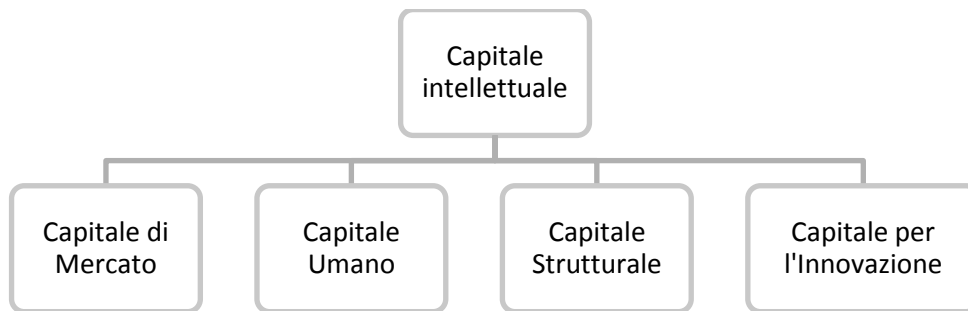


Figura 5.3.9: Classificazione proposta da Bounfour (2003), equivalente a quella di Brooking (1996)

Le voci presenti nel modello sono:

- Dipendenti: ovvero le conoscenze e le capacità che appartengono al Capitale Umano interno all'organizzazione;
- Clienti: le informazioni, i bisogni e la volontà del mercato;
- Processi: intesi come l'insieme delle procedure, delle capacità operative e produttive insite nei processi aziendali;
- Tecnologia: ovvero le conoscenze tecniche, le strutture interne e gli *asset* legati alla tecnologia e all'innovazione.

5.3.3 La classificazione proposta

Dopo aver analizzato tutte le classificazioni proposte dagli esperti che negli ultimi vent'anni si sono dedicati al tema degli intangibili, è opportuno determinare una classificazione sulla quale si baseranno le successive analisi. Si ritiene necessario, inoltre, illustrare i principi in base ai quali sarà proposta tale classificazione:

- È opportuno mantenere una suddivisione tra Capitale Umano e Capitale Strutturale poiché, come osservato da Roos et al. (1997), i metodi di gestione di risorse pensanti e non pensanti sono molto diversi. La

divisione è basata sulla differenza, introdotta dallo stesso Roos, tra elementi pensanti e non pensanti di un'organizzazione;

- L'insieme delle conoscenze presenti nelle organizzazioni comprende il contenuto tecnologico dei macchinari e dei software utilizzati, brevetti e documenti protetti da copyright, *brand* e marchi di servizio, ma anche le competenze e l'attitudine personale dei dipendenti coinvolti nei processi aziendali. Si ritiene opportuno distinguere, nella classificazione proposta, le conoscenze proprie dei dipendenti e su cui l'azienda non ha nessun diritto di proprietà (Conoscenze, Competenze e Attitudine) da tutte le altre conoscenze e competenze presenti all'interno dell'azienda e indipendenti dalle singole Risorse Umane (Capitale Organizzativo). All'interno del Capitale Organizzativo⁷⁷ saranno poi distinte le Risorse Protette da leggi sulla Proprietà Intellettuale (brevetti, copyright, marchi, ecc...) e le Risorse Non Protette come le relazioni, lo stile e il design;
- Risulta interessante anche evidenziare la componente riferita al mercato, come fecero Brooking (1996) con gli *Asset* di Mercato e Bounfour (2003) introducendo il Capitale di Mercato. Si sceglie quindi di considerare il mercato come un insieme di rapporti con elementi esterni all'organizzazione, sulla base di due considerazioni: la prima è che il mercato è costituito da relazioni tra individui, la seconda è che le dinamiche del mercato dipendono in maniera esclusiva dalle reazioni degli individui al mutamento delle condizioni a contorno. Si introduce perciò, all'interno del Capitale Organizzativo Non Protetto, le Relazioni, le quali comprenderanno tutti gli *intangibles* strettamente legati ai rapporti con Clienti, Fornitori e Concorrenti;
- Come Sveiby (1997) si ritiene opportuno distinguere, ove necessario, tra ambiente interno ed esterno. È il caso delle Relazioni, intese come rete di conoscenze e rapporti, e del Capitale Informativo, inteso come insieme

⁷⁷ Capitale Organizzativo è inteso secondo la definizione fornita da Kaplan e Norton (1996) ovvero come la capacità dell'impresa di avviare e sostenere processi di cambiamento necessari per attuare la strategia.

delle reti, ovvero delle strutture per la condivisione delle informazioni e il trasferimento di prodotti fisici e finanziari;

- All'interno del Capitale Strutturale, oltre al Capitale Organizzativo, si evidenzia la presenza del Capitale Infrastrutturale che, in accordo con la definizione di Brooking⁷⁸ (1996), comprende tutti gli asset informativi che consentono la creazione di reti (interne ed esterne), la condivisione della conoscenza e l'attuazione dei processi.

Sulla base di questi principi si è creato il metodo di classificazione riportato in Figura 5.3.10. Tale metodo, pensato principalmente per le imprese del settore calzaturiero e in particolare per quelle del Distretto della Riviera del Brenta, è adattabile, con le opportune modifiche, all'analisi delle risorse intangibili di qualsiasi organizzazione a scopo di lucro⁷⁹.

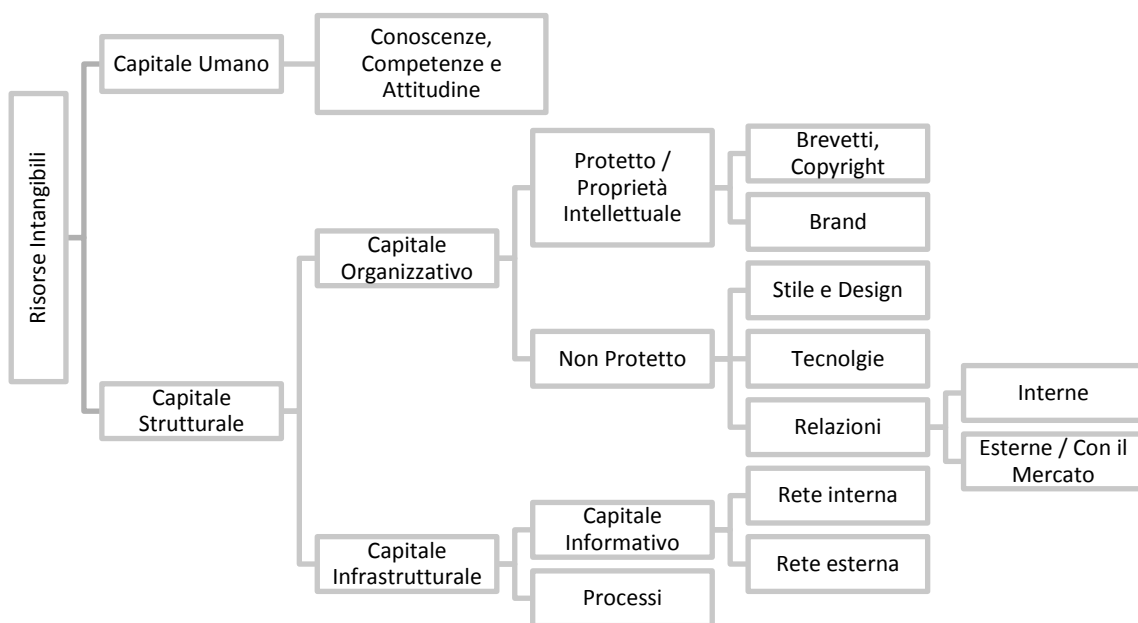


Figura 5.3.10: Classificazione proposta per l'analisi dei contenuti intangibili delle organizzazioni

⁷⁸ Brooking definisce il Capitale Infrastrutturale come l'insieme delle tecnologie, dei metodi e dei processi che consentono all'organizzazione di funzionare.

⁷⁹ L'analisi di organizzazioni pubbliche e no-profit potrebbe rendere necessaria l'introduzione di elementi qui non presenti, ad esempio fattori sociali, politici, ambientali ed etici.

6 La valutazione degli intangibili

Nel 1969 Rescher definiva la valutazione come “*l'accertamento per via comparativa o la misurazione di qualcosa rispetto alla sua identificazione con un determinato valore*”. Egli sosteneva che ogni valutazione si deve servire di una scala di valori che rappresenti una serie di gradazioni, la scala può essere ordinale oppure cardinale, in cui generalmente si ricorre ad una definizione numerica.

6.1 Classificazione delle metodologie proposte

Nel seguente capitolo saranno illustrate 24 metodologie, presenti in letteratura, per la valutazione degli intangibili. Si ritiene utile classificarle distinguendo i metodi qualitativi da quelli quantitativi al fine di fornire una mappatura, il più possibile completa ed intuitiva, dei modelli teorizzati dai maggiori esperti.

In Figura 6.1.1 sono riportati i 24 metodi analizzati nei successivi paragrafi, classificati in qualitativi e quantitativi, all'interno di quest'ultimo gruppo si distinguono ulteriormente i metodi con indicatori monetari e quelli con indicatori non monetari⁸⁰.

Prima di procedere alla definizione dei metodi presenti in letteratura è necessario sottolineare come, in molti casi, tali metodologie siano, ad oggi, ancora protetti da brevetti o copyright e costituiscano parte fondamentale del *know-how* delle società di consulenza che li hanno teorizzati.

Per questo motivo risulta difficile ricostruire i modelli e, soprattutto, trovarne esempi o applicazioni su analisi di organizzazioni industriali. Pertanto, nel riportare alcuni dei metodi, non sarà possibile presentarne la tecnica e il

⁸⁰ In corrispondenza della prima linea di delimitazione si trovano i metodi con indicatori sia monetari che non.

processo di valutazione ma solamente indicarne le caratteristiche principali, i vantaggi, gli svantaggi e alcuni dei problemi riscontrati dalla loro applicazione.

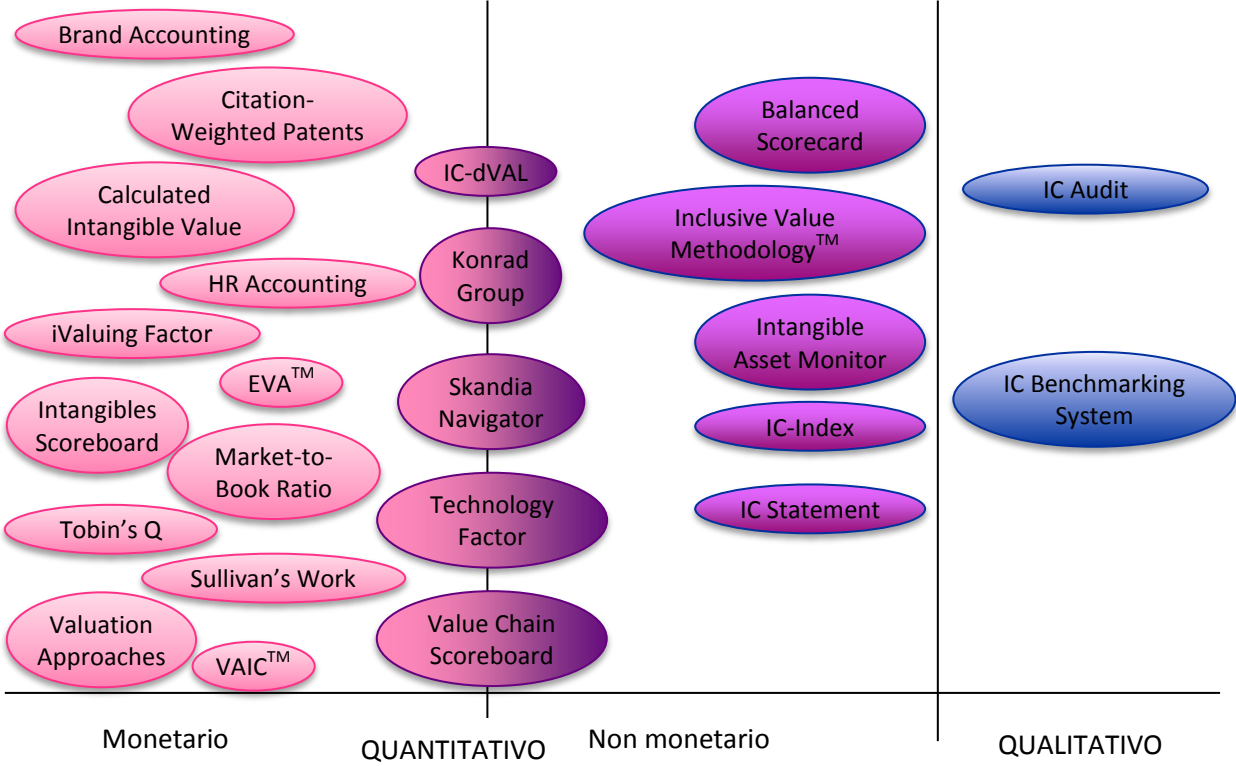


Figura 6.1.1: Classificazione delle metodologie di valutazione degli intangibili (elaborazione personale)

6.2 Metodi qualitativi

In questo paragrafo verranno illustrati i principali metodi qualitativi presenti in letteratura, con i quali è possibile valutare tutti i tipi di intangibili presenti in azienda. Tali metodi hanno come scopo fondamentale la descrizione degli *asset* immateriali posseduti da un'organizzazione senza l'utilizzo di metriche che ne esprimano il valore monetario.

Nel caso in cui si vogliano ottenere da tali metodi degli indicatori numerici per consentire il monitoraggio nel tempo di un'azienda o il confronto con altre organizzazioni, è necessario l'intervento diretto dell'analista.

Come si vedrà in seguito, i metodi più utilizzati per “convertire” un metodo qualitativo in una serie di indicatori quantitativi sono principalmente due:

1. Scala Likert: l'analista esprime con valori da 1 a 5 (o 7) la condizione dell'azienda per uno specifico aspetto. Ad esempio, se si considera la copertura territoriale attraverso punti vendita dell'azienda, si assegnerà un valore compreso tra 1 (copertura nulla) e 5 (copertura totale);
2. Rapporto sull'ottimo: si basa sulla determinazione di un valore ottimale rispetto al quale definire la condizione dell'azienda. Riprendendo l'esempio precedente, si definirà il valore ottimale (1 negozio ogni 50.000 abitanti) e quello che descrive la situazione attuale dell'azienda (1 negozio ogni 250.000 abitanti) per poi rapportarli e comprendere quale sia la condizione attuale in termini relativi (20% del valore ottimale).

A causa del contributo richiesto all'analista, i modelli qualitativi sono affetti da maggiore soggettività che può essere ridotta, ma non eliminata, attraverso l'utilizzo di team di valutazione. Un altro fattore che aiuta a ridurre la soggettività è la frammentazione: assegnare un valore da 1 a 5 al Capitale Umano di un'azienda è assai più complesso che valutare delle sue sotto-componenti (l'età media della forza lavoro, il grado di istruzione, la confidenza degli operatori con determinate tecnologie, ecc...).

6.2.1 IC Audit (Brooking 1996)

Secondo Brooking è fondamentale per le aziende determinare la propria ricchezza al fine di far comprendere al *management* il reale valore dell'organizzazione, di definire il successo e la crescita e di supportare le richieste di finanziamento agli istituti di credito.

Il metodo proposto si compone delle seguenti fasi:

1. Comprendere quali cambiamenti siano necessari per raggiungere gli obiettivi della valutazione;
2. Definire il settore e i suoi limiti;
3. Definire gli intangibili dell'organizzazione;
4. Determinare lo stato ottimale di ciascun aspetto degli asset individuati (la funzione ottimale sarà il parametro di giudizio della valutazione *IC Audit*);
5. Scegliere il metodo di verifica (*Audit*) più efficace tra i 30 metodi definiti da Brooking (1996);
6. Effettuare la verifica di ogni aspetto degli asset individuati;
7. Inserire i dati in un database in cui i valori inseriti vengono normalizzati in una scala da 0 a 5, dove il massimo corrisponde allo stato ottimale;
8. Rappresentare i valori su un bersaglio (Figura 6.2.1) in cui ogni punto rappresenta un asset e mentre le frecce indicano come dovrebbero essere posizionati;
9. Determinare il valore finanziario di ogni asset secondo approcci di costo, di mercato e di reddito.

Il modello di Brooking risulta molto efficace per l'identificazione dei punti di forza e di debolezza in termini di *asset*, data la natura molto intuitiva della rappresentazione a bersaglio, e consente la valutazione contemporanea di tutti gli *asset* intangibili.

La principale critica mossa al modello *IC Audit* è la scarsa chiarezza nella fase di valutazione finanziaria che non consente la determinazione di una effettiva misura del valore degli *asset*.

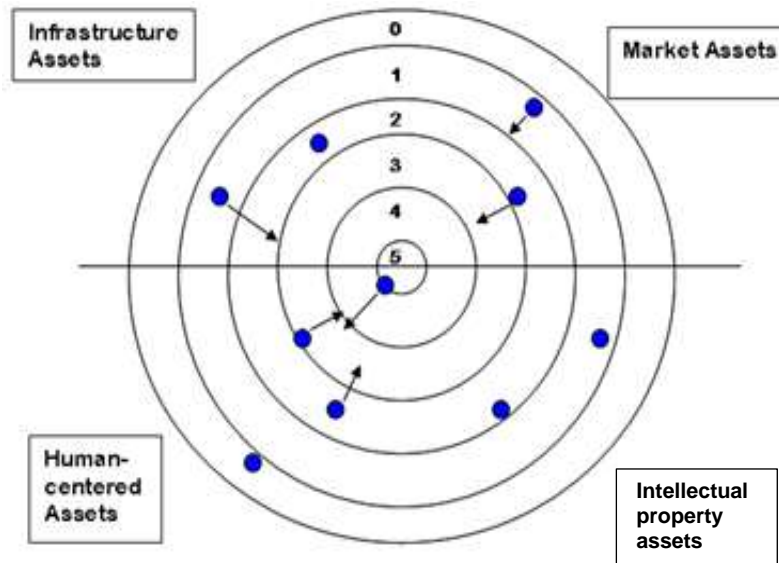


Figura 6.2.1: Bersaglio di Brooking (Fonte: Knowledge Management for Community Development, <http://www.aijc.com.ph>)

6.2.2 IC Benchmarking System (Viedma 1999, 2001)

Il principale interesse di Viedma fu definire il gap competitivo esistente tra l'azienda e i suoi concorrenti su scala globale. Questo gap riguarda ogni unità di business e, attraverso il confronto con i concorrenti, Viedma riteneva possibile comprendere come gestire il Capitale Intellettuale nel modo più efficiente e come facilitare il processo di apprendimento per il superamento del gap.

Intellectual Capital Benchmarking System è un sistema nel quale il giudizio sulla struttura analizzata è generato sulla base della comparazione con strutture concorrenti simili. Il metodo utilizza un modello generale di eccellenza del business al fine di identificare i fattori chiave per il confronto. Esistono tre modelli generici di business: uno per i processi operativi, uno per quelli innovativi e uno per il Capitale Sociale.

Dal modello generale furono creati anche dei modelli specifici per ogni unità di business dell'organizzazione in cui si identificavano i fattori di successo del business. Le diverse organizzazioni verranno quindi confrontate su ognuno di questi fattori di successo, misurando in una scala da -5 a +5 se l'azienda oggetto dell'analisi stesse operando meglio o peggio di un altro concorrente di riferimento.

A questa misura era associata anche una stima dell'accuratezza della risposta in una scala da 0 a 100 che consentiva la creazione di un indice di affidabilità dell'accertamento il quale costituiva il primo risultato dell'analisi. Il secondo era la suddivisione in due gruppi dei fattori: quelli positivi, ovvero in cui l'azienda presentava un vantaggio sulla concorrenza, e quelli negativi. Da questa suddivisione era possibile, attraverso un sistema di pesi, creare un valore medio pesato delle performance dell'azienda in rapporto ai concorrenti.

Nonostante il modello risulti molto utile per la determinazione delle performance dell'azienda in rapporto all'ambiente in cui opera, la discrezionalità dell'analista comporta un'eccessiva soggettività dei risultati e l'impossibilità di utilizzare il metodo all'interno di una valutazione assoluta.

6.3 Metodi quantitativi

All'interno della categoria dei metodi quantitativi è possibile distinguere i metodi monetari da quelli non monetari in funzione al fatto che utilizzino, o meno, valori economico-finanziari. In Figura 6.1.1 si può notare anche la presenza di metodi che utilizzano un mix di indicatori monetari e non monetari.

In Tabella 6.3.1 sono riportati gli intangibili trattati da ogni metodologia quantitativa, così come riportato nel libro di Andriessen (2004) *“The Making Sense of Intellectual Capital”*.

Tabella 6.3.1: Intangibili trattati dai metodi quantitativi (Fonte: Andriessen, 2004)

Metodo	Intangibili trattati
Balances Scorecard	Tutti ⁸¹
Brand Accounting	Brand
Calculated Intangible Value	Non definito
Citation-Weighted Patents	Brevetti
EVA TM	Non definito
Holistic Value Approach	Tutti
HR Accounting	Risorse Umane
Inclusive Value Methodology TM	Tutti
Intangible Assets Monitor	Tutti
Intangibles Scoreboard	Tutti
IC-Index	Tutti
IC Dynamic Value	Tutti
IC Statement	Knowledge Management
iValuing Factor	Non definito
Konrad Group	Risorse Umane
Market-to-Book Ratio	Tutti
Skandia Navigator	Tutti
Sullivan's Work	Proprietà intellettuale
Technology Factor	Tecnologie
Tobin's Q	Tutti
VAIC TM	Tutti
Valuation Approaches	Tutti
Value Chain Scoreboard	Innovazioni

⁸¹ Anche se la valutazione degli intangibili non è lo scopo del modello, nel quale la misurazione è solamente funzione della gestione e della strategia aziendale.

6.3.1 *Balanced Scorecard (Kaplan e Norton 1996)*

Il concetto basilare delle *Balanced Scorecards* è l'implementazione della strategia aziendale in attività operative e la determinazione di metriche, finanziarie e non, che consentano la gestione di tali attività. Kaplan e Norton (1996, 2001) presentano una struttura basata sull'ipotesi che la strategia si possa descrivere definendo, nell'ordine, la visione finanziaria, quella dei clienti, quella dei processi interni e, infine, quella dell'apprendimento e della crescita, come illustrato in Figura 6.3.1.



Figura 6.3.1: Le prospettive per descrivere la strategia nelle mappe strategiche

Uno dei principi fondamentali del metodo proposto identificava la chiave per tentare un allineamento tra strategia e beni immateriali nella “granularità”, ovvero nella capacità di superare dichiarazioni generiche per concentrarsi sulle competenze e gli attributi specifici richiesti dai processi che risultano essere critici per la strategia.

Nel libro *Strategy maps: converting intangible asset into tangible outcomes* (2004), Kaplan e Norton illustrano come creare e utilizzare le mappe strategiche, ovvero lo strumento per mezzo del quale descrivere la logica della strategia definendo chiaramente gli obiettivi chiave per la generazione di valore attraverso i processi e i beni immateriali necessari per il supporto di questi ultimi. La *Balanced Scorecard* traduce gli obiettivi contemplati nella mappa strategica in target e misure economico-finanziarie.

Gli obiettivi previsti nella prospettiva del cliente delineano la strategia, mentre quelli inclusi nella prospettiva economico-finanziaria ne descrivono le

implicazioni economiche. Una volta che tali obiettivi sono chiari per l'impresa, quelli previsti dalla prospettiva dei processi interni e dalla prospettiva dell'apprendimento e della crescita indicano in quale modo verrà implementata la strategia.

L'impresa gestisce i processi interni e lo sviluppo del proprio capitale umano, informativo e organizzativo al fine di creare una proposta di valore di successo.

L'arte della strategia sta nell'individuare, tra le centinaia di processi interni all'azienda, quelli più importanti per la proposta di valore offerta al cliente e quindi eccellervi.

Una volta definiti i processi critici per l'azienda è opportuno comprendere quali siano le risorse immateriali necessarie a supportarne l'implementazione e il successo e, successivamente, si potranno stabilire gli obiettivi di apprendimento e crescita, e determinare le metriche per il controllo del loro raggiungimento.

In Figura 6.3.2 si riporta la struttura di una *Balanced Scorecard* da cui è possibile osservare come sia fondamentale allineare le risorse con le necessità derivanti dai processi interni.

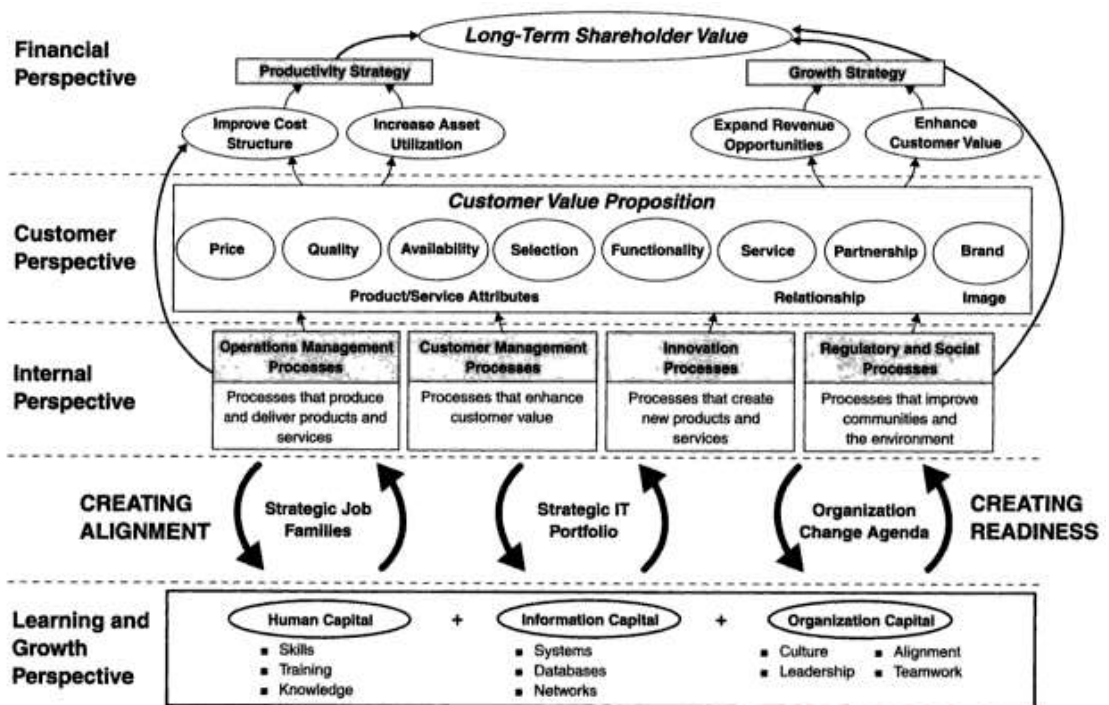


Figura 6.3.2: Balanced Scorecard: allineamento degli immateriali alla strategia (Fonte: Strategy Maps, 2004)

Poiché non si è in grado di assegnare un valore economico-finanziario ad un fattore intangibile se questo non è contestualizzato in una specifica strategia aziendale, si introduce il concetto di *Readiness Strategica*.

Readiness è una di quelle parole intraducibili che si possono rendere in italiano con la capacità e la prontezza con cui un'organizzazione è in grado di eseguire la strategia. Kaplan e Norton la definiscono come il limite entro il quale gli asset intangibili sono in grado di soddisfare le esigenze della strategia.

La *Readiness* si ricava stabilendo a priori, in base alla strategia, la quantità di risorse necessarie per poi confrontarle con quelle esistenti e stabilire la percentuale di *Readiness* esistente. Ad esempio, se si ritiene che il numero di addetti al *telemarketing* debba essere 10, mentre il ruolo è assegnato a sole 3 persone, significa che la readiness è pari del 30%. La media delle readiness delle risorse umane strategiche rappresenta la readiness complessiva del Capitale Umano.

Allo stesso modo si procede per il capitale informativo e organizzativo, con l'accortezza, in quest'ultimo caso, di determinare delle misure strategiche che consentano di valutare il raggiungimento degli obiettivi strategici di ogni "componente" del capitale organizzativo (leadership, cultura, allineamento e lavoro di squadra).

In Appendice (cap.9.1) si riportano alcuni esempi delle metriche per il controllo di determinati obiettivi riguardanti gli *asset* immateriali, riportati nel libro di Kaplan e Norton "*Strategy Maps*". Il raggiungimento degli obiettivi comporta il miglioramento dei processi gestionali operativi, di gestione della clientela e dei processi di innovazione.

Seppure in presenza di un metodo altamente strutturato ed efficace nei suoi intenti, non si può definire il metodo delle *Balanced Scorecard* uno strumento utile alla valutazione degli intangibili se non all'interno di uno specifico contesto strategico.

Come Norton e Kaplan (2004) affermano, il valore dei beni intangibili è valutabile solamente in relazione al supporto che forniscono alla strategia e

perciò al valore che creano nel contesto di applicazione. Tale limitazione comporta l'impossibilità di creare un sistema di misure assolute basato sulle *Balanced Scorecard* con cui, ad esempio, effettuare confronti tra concorrenti.

Il modello *Balanced Scorecard* assolve egregiamente allo scopo per cui è stato progettato, ovvero determinare quanto le attività e le risorse siano allineate alla strategia aziendale, e non contempla in alcun modo la valutazione delle risorse indipendentemente dalle scelte strategiche.

6.3.2 Brand Accounting (Tollington 1999)

La misurazione del valore del *brand* in letteratura compare principalmente negli studi di marketing. Uno dei maggiori esperti nel settore è Tony Tollington che in *The Brand Accounting Slide-show* (1999) riportò i cinque metodi di valutazione degli intangibili applicabili ai marchi.

6.3.2.1 Premium Price

Il reddito generato da un prodotto concorrente *unbranded* viene detratto dai ricavi generati da un prodotto *branded* comparabile dell'azienda al fine di stabilire il surplus o reddito *premium* del marchio. Utilizzando quanto ricavato come base di calcolo, è possibile stimare il flusso di cassa nel caso di promozioni e sconti, considerando la crescita del mercato, le quote di mercato e l'inflazione.

Tra i problemi legati a questo metodo è da rilevare l'impossibilità di individuare dei prodotti *unbranded* paragonabili a quello *branded*. Va inoltre precisato che questo metodo, concentrandosi solamente sul prezzo, ignora le dinamiche di costo e le economie di scala presenti nella produzione di molti prodotti dotati di marchio.

6.3.2.2 Valutazione del Profitto

Il calcolo viene effettuato secondo due passaggi:

1. Si sottrae, al profitto generato dai prodotti *branded*, quello derivante da prodotti *unbranded* (che generalmente vengono prodotti in parallelo ai

prodotti *branded*) e quello generati da *asset* che non contribuiscono a rafforzare il *brand*;

2. Si moltiplica il valore trovato per un fattore di stima prudente come il rapporto Fatturato/Utili.

Vi sono moltiplicatori che considerano anche altri fattori di forza del marchio, come la longevità, la leadership, la protezione legale, ecc... utilizzando un sistema di valutazione pesata di tutti questi elementi; tra questi moltiplicatori si citano il metodo *Interbrand*, il metodo *Brand Value Added* di David Haigh e il metodo di Young e Rubicam *Brand Asset Valuator*.

Condizione necessaria all'applicazione del metodo è la capacità di individuare gli utili generati dal *brand*, attività che solitamente introduce una forte componente soggettiva nell'analisi. Inoltre, è opportuno considerare il fatto che il periodo oggetto dell'analisi potrebbe non essere rappresentativo del reale valore del *brand*, infatti non sono previsti fattori di smorzamento delle dinamiche economiche esterne all'azienda.

6.3.2.3 Pagamento di *Royalties*

Include la determinazione degli introiti generati dalle *royalties* di marchi registrati e *brand* su cui applicare moltiplicatori o valutazioni del flusso di cassa scontato. Le *royalties*, nel caso in cui i marchi non siano dati in licenza, vengono stimate sulla base della comparazione con i valori di mercato di marchi di simile importanza.

Due sono i principali problemi connessi a tale metodologia: il primo riguarda l'appropriatezza del considerare le *royalties* come espressione del valore del *brand*, il secondo la selezione di un metodo di calcolo (flusso di cassa scontato, moltiplicatori, ...) adatto.

6.3.2.4 Valore di mercato

Difficile da determinare poiché il mercato dei *brand* è limitato e volatile. Quando un *brand* viene acquistato, solitamente viene valutato in riferimento al prezzo base o ai costi di sostituzione legati alla creazione di un marchio

ugualmente sentito e conosciuto dalla clientela. Simon e Sullivan (1993) affermarono che tale metodo non forniva informazioni sul valore corrente in relazioni ai prodotti esistenti e che i costi calcolati secondo tale principio erano soggetti ad elevata soggettività.

6.3.2.5 Costi storici

Il metodo comporta l'aggregazione delle spese di acquisti, marketing e R&D legate al *brand*. Il principale problema risulta essere l'isolamento dei costi specifici legati al *brand* che può richiedere la valutazione di transazioni avvenute anche ad anni di distanza. Questo genere di analisi è da molti considerata fuorviante poiché non vengono considerate le dinamiche di creazione di un *brand* ma solamente le spese accertate per il mantenimento.

6.3.3 Calculated Intangible Value (Steward 1997)

Il metodo proposto da Steward (1997) nasce dalla necessità di organizzazioni *knowledge intensive* di acquisire prestiti dalle strutture bancarie ed è basato sull'ipotesi che il surplus (premium) del valore di un'organizzazione sia il risultato dei suoi *asset* intangibili.

Steward calcola il valore presente del profitto premium netto, utilizzando i seguenti sette passi:

1. Calcolo del reddito operativo prima delle imposte (EBIT) in un periodo di tre anni;
2. Calcolo del valore medio degli *asset* tangibili in un periodo di tre anni;
3. Calcolo del ROA (EBIT/*asset* tangibili);
4. Calcolo del ROA medio di settore;
5. Calcolo dell'eccesso di reddito dell'organizzazione: moltiplicare il ROA medio di settore per il valore medio degli *asset* intangibili dell'organizzazione e sottrarlo al valore medio di EBIT, il risultato è l'eccesso di reddito (o premium) lordo;
6. Calcolare l'eccesso di reddito netto pari a quello lordo per l'aliquota fiscale media;

7. Calcolare il valore attualizzato del premium dividendolo per un appropriato tasso di sconto.

Il *Calculated Intangible Value* è un metodo rapido per la determinazione del premium con le informazioni contabili pubbliche delle aziende ed è utile per paragonare l'azienda ad altre strutture dello stesso settore (*benchmarking*). Purtroppo non riflette il valore di tutte le risorse intangibili ma calcola solamente il contributo di queste al premium: gli intangibili che concorrono alla generazione del risultato operativo normale⁸² non sono considerati. Il risultato si può dire incompleto, poiché parte delle risorse rimangono sommerse e non vengono considerate come intangibili.

Andriessen (2004) evidenzia come la definizione del settore e delle organizzazioni con cui effettuare il benchmarking sia una fase cruciale dell'analisi. Vi è, inoltre, la possibilità che i sistemi bancari non accettino questo genere di valutazioni per la concessione di finanziamenti alle organizzazioni.

6.3.4 Citation-Weighted Patents (Hall et al. 2001)

Lo scopo del metodo è fornire una misura del valore economico di un *output* innovativo: può aiutare a definire il valore di mercato. Ad ogni modo la correlazione trovata tra questo indice e il valore di mercato può consentire di migliorare le performance dell'organizzazione.

Hall et al. (2001) supposero che il valore di mercato di un'organizzazione variasse in funzione all'ammontare di conoscenze insito in essa e ritennero che valutare i brevetti in funzione al numero di citazioni fosse il modo migliore per rappresentare l'impatto delle conoscenze contenute in essi sul lavoro di altri studiosi e di altre organizzazioni. Hall mostrò come questa valutazione dei brevetti fosse maggiormente legata al valore di mercato che non al valore stesso del brevetto.

⁸² Inteso come il risultato operativo medio di settore.

La reale importanza di questo metodo risiede nella possibilità di valutare il portafoglio brevetti di un'azienda e identificare quali siano quelli di maggior valore.

Gli svantaggi del metodo sono:

- La limitazione ai brevetti e le difficoltà di applicazione ad altri tipi di risorse intangibili;
- Il fatto che la valutazione assuma significato solo se effettuata all'interno di un paragone tra più organizzazioni poiché il valore assoluto che risulta dall'analisi contiene di per sé poche informazioni;
- La capacità delle organizzazioni di influenzare l'indice attraverso autocitazioni che contaminerebbero il risultato dell'analisi;
- La durata dell'analisi che, per essere realistica, secondo Hall et al., richiederebbe almeno 11 anni.

Infine, è necessario precisare che, soprattutto a causa del consistente periodo di valutazione, si è in presenza di un metodo che fornisce informazioni solamente sul passato, nemmeno molto recente, dell'organizzazione e non dà alcuna informazione sul futuro.

6.3.5 EVATM (Stewart III 1994)

Lo sviluppo del metodo EVATM (*Economic Value Added*) nasce dalla necessità di migliorare i tradizionali indicatori finanziari inserendo fattori come il flusso di cassa e il costo del capitale, con l'obiettivo di aiutare il *management* a prendere decisioni che portino i migliori vantaggi agli azionisti.

Il metodo utilizza, per misurare la ricchezza degli azionisti, il valore aggiunto di mercato ovvero il valore totale, pari al valore di mercato, meno il capitale totale, pari al totale del capitale investito negli anni nell'organizzazione. Il valore aggiunto di mercato rappresenterà una stima del valore attualizzato netto dell'azienda e dovrà essere il parametro di riferimento nelle scelte strategiche del *management*.

Nella sua forma basilare, EVATM è calcolato sottraendo le Spese di Gestione (tasse incluse) e quelle Finanziarie (prodotto pesato del Costo del Capitale per il Capitale) alle Vendite.

I giudizi su questo metodo sono discordi: mentre Stewart III affermava che esso potesse spiegare il 50% delle variazioni di valore aggiunto delle imprese (cosa non possibile con i tradizionali indici come ROE, aumento delle vendite, aumento degli utili per azione, ecc...), altri esperti come Haspeslagh et al. (2001) affermavano che le organizzazioni che applicavano tale metodo presentavano delle performance mediocri.

Al di là del giudizio che se ne può dare, il metodo non consente una valutazione degli intangibili, anche se questi ne influenzano il valore. EVATM costituisce un buon parametro per indirizzare le scelte del management, ma dipende da una molteplicità di fattori, tra cui il valore degli intangibili, e non consente di stabilire un rapporto di causa-effetto tra il risultato dell'analisi e la variazione dei fattori che lo influenzano.

È opportuno evidenziare, inoltre, che EVATM non fornisce indicazioni sulle scelte future, ma è la combinazione di elementi riferiti al passato⁸³ e in quanto tale non riguarda in alcun modo la strategia.

6.3.6 HR Accounting

Spesso definito anche *Human Resource Cost and Accounting* (HRCA) comprende una varietà di metodologie di descrizione delle Risorse Umane di un'organizzazione. Negli ultimi 35 anni vi sono stati molteplici tentativi di realizzare un metodo specifico per la valutazione degli intangibili legati alla componente umana dell'azienda e ciò ha portato alla creazione di numerosi metodi.

Le due principali aree di applicazione furono, internamente, il riconoscimento dell'importanza del personale aziendale e il miglioramento delle scelte organizzative, dell'allocazione delle risorse e di tutte le attività di

⁸³ Lev e Webber (2000) e Mouritsen (1998)

formazione o incentivazione che influiscono sulla vita lavorativa delle persone coinvolte, mentre, esternamente, il supporto delle scelte d'investimento e di valutazione della concorrenza.

I metodi di valutazione finanziaria si focalizzano sul valore delle HR e sulla determinazione dei costi associati, e comprendono modelli in cui compaiono costi diretti, di sostituzione e di opportunità (costi che potrebbero realizzarsi se determinate condizioni si verificassero e per lo più correlati alla loro probabilità di divenire costi reali).

Questi modelli si basano sull'ipotesi che sia possibile ricondurre l'utile, o la previsione di un utile futuro, a una determinata risorsa. Tale ipotesi nella maggior parte dei casi è impossibile da realizzare poiché il rendimento economico di un *output* è la combinazione di una serie, a volte molto complessa, di fattori e stabilire quale percentuale dell'utile sia imputabile ad una determinata risorsa è assolutamente soggettivo.

È possibile affermare che i metodi di HR Accounting, basandosi su ipotesi poco realistiche e richiedendo all'analista di effettuare delle scelte, non possano prescindere dalla soggettività di quest'ultimo e non rappresentino dunque dei metodi di valutazione assoluta delle Risorse Umane all'interno delle organizzazioni.

Nel seguente elenco si riportano i principali metodi proposti⁸⁴ da alcuni dei maggiori esperti in tema di HRCA.

In letteratura non sono presenti esempi o applicazioni dei modelli per la valutazione delle Risorse Umane presentati in seguito, ma si ritiene comunque opportuno illustrare i principi su cui si basano al fine di offrire un quadro più completo.

6.3.6.1 Lev e Schwartz

Nel 1971 proposero un modello di misurazione del Capitale Umano basato sul calcolo del Valore Attualizzato Netto (VAN) del futuro profitto legato alla

⁸⁴ Fonte: "Incorporating Human Resource Accounting Value Measures in Capital Investment Decisions" di Maria L. Bullen, 2008

risorsa. Tale metodo risulta di difficile applicazione a causa della complessità associata alla determinazione della quota di profitto attribuibile ad una determinata risorsa.

6.3.6.2 Flamholtz

Fu il primo, sempre nel 1971, a sviluppare un metodo basato sul concetto del rendimento degli investimenti, ROI, all'interno del modello “*Stochastic Rewards Valuation Model (SRVM)*”, il metodo proposto procedeva attraverso le seguenti 5 fasi:

1. Identificare i ruoli esclusivi di una risorsa, ovvero le attività in cui tale risorsa è coinvolta;
2. Determinare il valore di ogni ruolo;
3. Effettuare una previsione della durata dell'incarico di una risorsa;
4. Trovare la probabilità di una risorsa di ricoprire un certo ruolo nel futuro;
5. Scontare il flusso di cassa futuro previsto generato dalle risorse per determinare il valore attualizzato (misura delle aspettative di valore realizzabile).

Questo sistema fornisce, attraverso la determinazione del valore generabile dalla risorsa, due aspetti del valore individuale delle HR: quello che l'impresa potrà realizzare mantenendo nel proprio organico la risorsa e ciò che la persona potrà produrre, considerando anche la probabilità di *turnover*.

6.3.6.3 Turner

Propone l'utilizzo del metodo VAN per l'attualizzazione del valore aggiunto dall'impresa e la misurazione degli *asset* attraverso quattro metodi: costi storici, costo corrente, valore realizzabile e valore attuale.

6.3.6.4 Johanson e Mabon

Johanson e Mabon asseriscono, nel 1998, che esprimere l'intervento delle HR in termini finanziari e/o di benefici di costo risulta più efficace che usare informazioni di valutazione *soft* come dati sulla *job satisfaction*. Poiché le

tradizionali funzioni per la contabilizzazione consistono nella determinazione del valore dell'attività economica, realizzare analisi con misurazioni complesse come l'analisi costi/benefici aiuta a determinare le modalità di utilizzo delle risorse disponibili.

6.3.6.5 Dobija

Nello stesso anno Dobija propose di determinare il tasso di capitalizzazione attraverso indicatori di condizioni sociali e ambientali. Questo metodo considerava tre fattori per la valutazione del Capitale Umano: il valore capitalizzato del costo della vita, quello del costo di un'educazione professionale e il valore generato dall'esperienza. Anche in questo caso ricavare un valore assoluto per permettere correlazioni e confronti è complesso e condizionato da un livello di specificità tale da rendere ogni caso una realtà a sé stante.

6.3.6.6 Cascio

Cascio (1998) propose l'utilizzo di indicatori che considerassero la tendenza all'innovazione delle Risorse Umane, l'attitudine dei dipendenti e il "censimento" dei dipendenti che risultassero propositivi e aggiornati sulle tecnologie più all'avanguardia.

6.3.6.7 Sandervang

Nel 2000 suggerisce di calcolare il ritorno finanziario degli investimenti (ROI) sullo sviluppo delle competenze. Il metodo si focalizza sull'addestramento del personale e sull'allineamento degli investimenti sullo sviluppo delle competenze alla strategia di business globale per aiutare l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi di gestione delle HR. Il modello prevede di effettuare una valutazione dei benefici e dei costi derivati dalla formazione delle HR al fine di giungere a un ROI dello sviluppo e della formazione che si inserisca all'interno dei parametri economici tradizionali.

6.3.6.8 Tang

Nel 2005, sviluppa un euristico che identifica il legame tra i costi di rimpiazzo delle HR e il *decision-making* in un sistema HRRC (*HR Replacement Cost*): l'euristico consente di stabilire costi diretti e indiretti imputabili alle HR.

6.3.7 *Inclusive Value Methodology*TM (M'Pherson 2001)

M'Pherson fu il primo ad applicare il rigore di una teoria di misurazione scientifica alla determinazione del valore degli intangibili. Il principio su cui si basa il modello, nato dalla necessità di misurare un *asset* allo scopo di poterlo gestire nel modo più profittevole, è la contestualizzazione delle misurazioni.

La prima attività da eseguire per la definizione del valore degli *asset* è perciò la determinazione del contesto di valore ovvero degli obiettivi degli *stakeholder* che fungeranno da parametro di valutazione per la misurazione del valore degli intangibili.

Questi obiettivi saranno successivamente definiti attraverso attributi che dovranno essere osservabili, misurabili e in numero necessario e sufficiente, ovvero:

- Completi: dovranno esprimere in maniera completa il significato che l'attributo ha per gli *stakeholders*;
- Esclusività: ogni attributo dovrà avere un solo significato;
- Indipendenza: le variazioni di stato di un attributo non devono influenzare gli altri;
- Essenzialità: è opportuno utilizzare il numero minimo di attributi⁸⁵.

La successiva fase prevede la normalizzazione e la combinazione delle diverse misure degli attributi in un unico indicatore. Nel processo di combinazione è necessario considerare tutti i trade-off tra elementi in vista di un determinato obiettivo, per questo motivo la scelta di una regola combinatoria è fondamentale.

⁸⁵ In letteratura non sono presenti esempi o applicazioni operative del metodo perciò risulta difficile comprendere quali siano gli attributi suggeriti dall'autore.

Il principale vantaggio del metodo *Inclusive Value Methodology*TM è che permette di considerare i *trade-off* necessari tra attributi al fine di raggiungere determinati obiettivi.

La problematica fondamentale, invece, è la difficoltà nella selezione degli attributi, soprattutto per quanto concerne l'indipendenza. È evidente che variazioni di fattori come, ad esempio, il flusso di cassa o il numero di Risorse Umane abbiano delle ripercussioni su numerosi altri fattori come la qualità del prodotto, la capacità o il prezzo.

6.3.8 *Intangible Asset Monitor (Sveiby 1997)*

L'*Intangible Asset Monitor* è un metodo di misurazione per supportare la gestione delle organizzazioni *knowledge intensive*. I problemi cui Sveiby (1997) intendeva far fronte erano il controllo interno delle performance e la gestione dei processi aziendali, ma anche la creazione di una reportistica che descrivesse lo stato dell'azienda nella sua interezza per consentire a chi aveva interessi in essa di comprenderne la qualità della gestione e il valore.

Sulla base della non esaustività dei tradizionali indicatori finanziari, Sveiby organizzò un metodo che avrebbe dovuto fornire un sistema di controllo di gestione delle imprese ad elevato contenuto intellettuale. Lo scopo non era sostituire i metodi finanziari esistenti ma associarvi uno strumento per la valutazione degli *asset* in essi non compresi: gli intangibili.

Secondo il metodo di Sveiby era necessario esprimere attraverso delle metriche i tre aspetti fondamentali (stabilità, efficacia e crescita e rinnovamento) di ogni componente intangibile identificata dalla sua classificazione (Competenze dei Dipendenti, Struttura Interna e Struttura Esterna). Inserendo le metriche in una matrice 3x3 (*Intangible Asset Monitor*) era possibile comprendere se tutti gli aspetti di ogni categoria fossero stati esaminati. Gli esempi riportati in Tabella 6.3.2 sono solamente indicativi in quanto ogni analista è libero di introdurre gli indicatori che ritiene maggiormente efficaci per la descrizione di una determinata organizzazione.

Dalla letteratura analizzata non emergono limitazioni circa il numero di indicatori, vi è solamente la necessità di determinarne almeno uno per ogni quadrante della matrice.

Tabella 6.3.2: Esempio di Intangible Asset Monitor (Fonte: Sveiby 1997)

Prospettiva	Competenze	St. Interna	St. Esterna
Crescita e Rinnovamento	N° di anni di esercizio della professione	Investimenti in sistemi informativi	Redditività per cliente
Efficacia	% professionisti nell'organizzazione	Vendite per persona di supporto	Indice di soddisfazione dei clienti
Stabilità	Età media	% nuove leve	% grandi clienti

Il principale vantaggio presentato da questo modello è la possibilità di personalizzare gli indici in funzione al tipo di organizzazione in analisi, ma ciò limita fortemente la possibilità di comparazioni con altre strutture, tanto che spesso l'unico raffronto possibile è con la gestione della medesima organizzazione negli anni precedenti.

6.3.9 *Intangibles Scoreboard (Gu e Lev 2002)*

Lev (2000) sottolineò la non adeguatezza dei sistemi di reportistica finanziaria utilizzati fino ad allora in cui l'attenzione era concentrata sul passato e dove non era possibile rilevare il valore creato da intangibili come le idee, il *brand*, le modalità di lavoro, i rapporti con i clienti, la formazione del personale e le tecnologie informative.

La *Intangibles Scoreboard*, sviluppata dall'autore, è basata sull'osservazione del passato e del futuro, l'obiettivo è ottenere una stima del valore finanziario del Capitale Intangibile basandosi su dati disponibili a chiunque e analizzare le conseguenze economiche di un investimento negli intangibili.

Il metodo calcola l'utile creato dagli intangibili (IDEs), come indicato in seguito, e utilizza questi IDEs (*Intangible-Driven Earnings*) per calcolare il Capitale Intangibile (Gu e Lev, 2002).

Poiché l'utile è soggetto a fluttuazioni, se ne calcola la media in un periodo di tre anni e se ne ipotizza il valore futuro per i tre anni successivi. Il risultato è una stima dell'utile annuale normalizzato.

Successivamente, viene calcolata una stima del ROA sugli *asset* tangibili e finanziari, utilizzando dei tassi di rendimento standard (7% per il capitale fisico e 4,5% per quello finanziario) e il valore corrente degli *asset*. Una volta calcolati i profitti legati agli *asset* tangibili e finanziari li si sottrae ai profitti normalizzati, calcolati precedentemente, e si ottengono gli IDEs.

L'ultimo passo consiste nella previsione dei ricavi futuri secondo un modello a tre stadi: per i primi 5 anni si utilizza il tasso di crescita finanziaria, poi il tasso decresce fino all'undicesimo anno da cui si pone costante e pari al 3% (tasso di crescita di lungo termine).

Una volta individuati tali risultati è possibile procedere con la determinazione di nuovi indici finanziari:

- Margine del Capitale Intangibile (IDEs/Venduto);
- Margine Operativo del CI (IDEs/Risultato Operativo);
- Valore complessivo (Capitale Intangibile + Valore Contabile);
- Rapporto tra Capitale Intangibile e Valore Contabile per indicare l'importanza degli intangibili nell'organizzazione;
- Rapporto tra Valore di mercato e Valore complessivo (se unitario indica maggiore vicinanza ai dati storici e previsioni a breve termine);
- ROI della ricerca e sviluppo (Capitale Intangibile/Investimenti in R&D).

Gu e Lev (2002) hanno rilevato una buona precisione nella determinazione del Valore complessivo, una stretta correlazione tra IDEs e attività come la promozione, la ricerca e sviluppo e un legame diretto tra investimenti in *Human Resources* ed ICT e la creazione di valore intangibile. Hanno riscontrato, inoltre, una maggiore utilità del rapporto tra valore di mercato e valore complessivo per gli investitori rispetto al rapporto *book-to market*.

Nonostante il metodo di Gu e Lev rappresenti un importante sviluppo dei tradizionali indici finanziari, è necessario sottolineare le difficoltà ancora presenti

nella determinazione delle fonti di profitto. Spesso, infatti, il valore è generato dalla sinergia tra *asset* finanziari, tangibili e intangibili e tale concetto introduce nel modello esaminato delle evidenti complicazioni in quanto è compito dell'analista distinguere i profitti derivanti da *asset* finanziari e tangibili e quelli dovuti, invece, agli intangibili.

6.3.10 IC-Index (Roos et al. 1997)

L'*Intellectual Capital-Index*, sviluppato da Roos et al. nel 1997 e divenuto parte del metodo *Holistic Value Approach* nello stesso anno, è un metodo di misurazione che non presenta parametri ma solamente indicatori. Roos et al. sostenevano che il motivo per cui i precedenti modelli erano falliti andava ricercato nel fatto che in essi non era contemplata l'idea dell'accettazione e del superamento dei *trade-offs* per migliorare i precedenti metodi.

Questo approccio avrebbe consentito di creare un metodo che fornisse informazioni utili alla gestione interna dell'organizzazione ma che servisse anche a rappresentare l'intera struttura a tutti gli elementi coinvolti (*stakeholders*).

Il primo passo per la determinazione dell'*IC-Index* è la creazione di una lista di fattori di successo o di interesse su cui l'analisi si dovrà concentrare (ad esempio, le competenze, le tecnologie, il Capitale Strutturale, i marchi, ecc...).

Successivamente sarà necessario esprimere questi fattori attraverso una serie di indicatori, misurabili e raggruppati in base all'area di interesse. Essi dovranno ben rappresentare lo stato dell'azienda: quanto più saranno specifici gli indicatori, tanto più accurata risulterà l'analisi (ad esempio, la percentuale di dipendenti laureati, di utilizzatori di sistemi CAD, il numero di brevetti depositati o utilizzati, ecc...).

Queste prime fasi possono essere comuni anche ad altre metodologie, come lo *Skandia Navigator*, ma la peculiarità di questo modello è proprio nelle due fasi successive:

1. La creazione di un algoritmo che comprenda tutti gli indicatori e i pesi a loro assegnati, li normalizzi e fornisca come risultato una sola misura;

2. La correlazione delle variazioni del Capitale Intellettuale con quelle del valore di mercato⁸⁶.

Su quest'ultimo punto i documenti esaminati⁸⁷ non sono sufficientemente esaustivi: gli autori si limitano a precisare che, qualora vi siano delle variazioni dell'indice e non del valore di mercato, è necessario verificare se vi siano errori nella rilevazione di alcuni indici o del valore di mercato.

Come nel caso dell'*Intangible Asset Monitor*, l'elevata personalizzazione può limitare le possibilità di confronto con altre realtà aziendali.

6.3.11 IC Dynamic Value (Bounfour et al. 2002)

L'obiettivo di Bounfour era ricondurre ad un unico parametro le quattro prospettive del Capitale Intellettuale presenti nel suo modello di classificazione a quattro elementi (Capitale Strutturale, Umano, di Mercato e per l'Innovazione).

Lo scopo era stabilire una connessione tra *inputs*, processi, creazione degli intangibili e performance dell'organizzazione. Determinare quale sia il legame tra il valore finanziario degli *asset* e le performance interne di un'organizzazione avrebbe consentito di dare dinamicità a queste connessioni, da cui il nome del modello.

L'*IC-dVAL*TM, nome con cui venne registrato, è basato sugli indicatori di performance di tre aree aziendali: risorse, processi e *outputs*, successivamente combinati in un unico indice di performance. Come questi indicatori siano combinati non è chiaro negli scritti di Bounfour, anche se si tratta sicuramente di un algoritmo opportunamente pesato e con valori normalizzati.

L'indice di performance, successivamente moltiplicato per il valore di mercato dell'organizzazione, determina l'effettivo *IC-dVAL*TM, mentre il valore di mercato viene suddiviso in tre componenti: Capitale Umano, Strutturale e di Mercato.

⁸⁶ In questi casi è necessaria un'analisi pluriennale per valutare le fluttuazioni del valore della misura ottenuta dall'algoritmo e del valore di mercato.

⁸⁷ Andriessen (2004), Roos (2001), Roos (1997).

Dagli scritti pubblicati da Bounfour non emergono informazioni circa le ipotesi alla base dell'algoritmo combinatorio, né sul motivo per cui si debba moltiplicare l'indice ottenuto da tale algoritmo per il valore di mercato.

6.3.12 *IC Statement (Mouritsen 2001)*

Gli studi di Mouritsen, effettuati in collaborazione con l'Agenzia danese per il Commercio e l'Industria, si concentrarono sulla definizione delle linee guida per la gestione delle conoscenze all'interno delle imprese. Alla base degli studi vi era la coscienza dell'importanza crescente, nell'economia degli intangibili, della gestione delle conoscenze all'interno delle organizzazioni. Era opinione diffusa che la determinazione del capitale intellettuale (*IC Statement*) potesse aiutare le organizzazioni nell'applicazione delle tecniche di *Knowledge Management* in maniera sistematica e completa.

Le linee guida per la stesura dell'*IC Statement* descrivevano i sette benefici che l'utilizzo di tale modello avrebbe comportato per le imprese:

- Preparare un'*IC Statement* costringe le organizzazioni a creare una strategia per la gestione della conoscenza;
- Una dichiarazione formale (*Statement*) aiuta a strutturare e assegnare priorità agli sforzi effettuati per la gestione della conoscenza;
- Preparare un'*IC Statement* può aiutare nella creazione di una cultura della condivisione della conoscenza;
- Può portare anche alla creazione di un'identità comune;
- La dichiarazione formale (*Statement*) può migliorare la comunicazione con i soggetti coinvolti all'interno e all'esterno dell'organizzazione (*internal and external stakeholders*);
- Può aiutare nell'attrarre nuove risorse e nuovi dipendenti;
- Può aiutare a migliorare la comunicazione tra l'organizzazione e i suoi clienti.

Questi benefici possono essere suddivisi in due gruppi: il primo, costituito dai primi quattro punti, raggruppa quelli apportati dalla preparazione dell'*IC*

Statement mentre i restanti, appartenenti al secondo gruppo, sono dovuti dall'utilizzo del metodo stesso.

Il metodo *IC Statement* è costituito di tre elementi:

1. *Knowledge Narrative*: illustra come i prodotti/servizi dell'azienda aiutano i consumatori e come sono organizzate le risorse aziendali al fine di produrli. Queste descrizioni (*Stories*) possono mettere in evidenza le aree in cui l'organizzazione e i suoi dipendenti devono eccellere al fine di creare valore;
2. *Management Challenge*: una serie di sfide, nell'ambito del *Knowledge Management*, che l'organizzazione si pone al fine di implementare la *Knowledge Narrative*. Queste sfide devono essere tradotte in azioni concrete destinate a una delle quattro risorse presenti nella classificazione di Mouritsen (Dipendenti, Clienti, Processi e Tecnologia). Le azioni possono riguardare il rafforzamento del portafoglio delle risorse, la gestione delle competenze (meccanismi che incentivino la creazione di valore da parte delle risorse) o il controllo degli effetti di tali meccanismi.
3. *Intellectual Capital Accounting System*: (v. Figura 6.3.3) è la definizione di una serie di indicatori per ognuno dei quattro tipi di risorse dell'organizzazione. L'*Intellectual Capital Accounting System* è strutturato in maniera simile all'*Intangible Asset Monitor* in quanto prevede la necessità di definire una serie di indicatori riguardanti tre aspetti (effetti, attività e risorse) di ognuna della quattro categorie presenti nella classificazione degli intangibili di Mouritsen (dipendenti, clienti, processi, tecnologia).

Il ruolo degli indicatori è interessante in quanto la loro interpretazione non è univoca, come nel caso degli indici finanziari, ma dipende dal contesto di applicazione dell'*IC Statement* e dalle prime due fasi dell'analisi (*Knowledge Narrative* e *Management Challenge*) e aiutano a controllare e indirizzare lo sviluppo e l'implementazione della prima.

L'utilizzo di indicatori numerici è legato alla necessità di conferire alle valutazioni una forma assoluta che consenta di dialogare più facilmente con il management.

	CONTROLLO	GEST. QUALIFICHE	GEST. PORTAFOGLIO
MODALITÀ	COMPETENZE	ATTIVITÀ QUALIFICANTI	PORTAFOGLIO
	EFFETTI	ATTIVITÀ	RISORSE
DIPENDENTI	• • • •	• • • •	• • • •
CLIENTI	• • • •	• • • •	• • • •
PROCESSI	• • • •	• • • •	• • • •
TECNOLOGIA	• • • •	• • • •	• • • •

Figura 6.3.3: Intellectual Capital Accounting System di Mouritsen et al. (Fonte: Journal of Intellectual Capital)

Il principale vantaggio nell'utilizzo di questo modello è costituito dal modo nel quale la misurazione viene focalizzata sulle effettive attività di gestione mirate a migliorare le performance delle risorse. Contestualizzando gli indicatori all'interno della storia e delle condizioni in cui l'azienda opera, è possibile comprendere al meglio gli indicatori e perciò la realtà aziendale.

È importante evidenziare, però, che il metodo di Mouritsen non è altro che l'applicazione al solo campo del *Knowledge Management* del metodo delle *Balanced Scorecards* che mirano alla misurazione e al controllo delle organizzazioni nella loro interezza. Inoltre, nel metodo *IC Statement* non compaiono parametri utili a comprendere l'andamento dell'organizzazione in

relazione ai suoi obiettivi strategici, né a consentire il raffronto con i concorrenti. Infine, è opportuno chiarire come l'introduzione di indici numerici non sia sufficiente a fornire maggiore chiarezza e precisione: un indice non acquisisce importanza dall'utilizzo di una scala numerica per esprimerlo, ma dalle informazioni in esso contenute.

6.3.13 *iValuing Factor (Standfield 2001)*

I problemi del miglioramento del processo decisionale del management e della valutazione dei rischi che le scelte aziendali comportano sono alla base degli studi di Standfield (2001). Egli propose il modello *iValuing Factor* al fine di creare una valutazione del rischio correlato a determinate decisioni operative.

L'*iValuing Factor* è calcolato come il rapporto tra il valore contabile (*Book Value*) e il prezzo delle azioni⁸⁸ (*Share Price*), tale valore è utilizzato per stimare il rischio associato ad una determinata scelta del management.

Il principio alla base del modello di Standfield è che ogni decisione può avere un impatto positivo o negativo sul valore di mercato dell'organizzazione e che l'entità di tale impatto dipende dall'importanza della componente intangibile nel business. Quest'ultima considerazione nasce dall'ipotesi che maggiore è la componente tangibile di un'organizzazione, minore è l'impatto di una decisione su di essa poiché il contenuto fisico ne rappresenta gran parte del valore.

I punti di debolezza di questo metodo sono molteplici: non è chiaro, dagli scritti di Standfield, come la differenza tra valore di bilancio e valore di mercato possa influire sul valore delle azioni, né come la valutazione dell'*iValuing Factor* possa influire sulle decisioni del management, né come sia possibile valutare gli intangibili utilizzando l'*iValuing Factor*.

6.3.14 *Konrad Group (1989)*

Il principale problema su cui si concentrò il Konrad Group fu la difficoltà di molte organizzazioni di comunicare all'esterno il valore del proprio Capitale

⁸⁸ Nel caso di aziende non quotate in borsa si possono effettuare delle stime sulla base della somiglianza con aziende quotate.

Intellettuale. Sveiby (1989), uno dei più importanti esperti del gruppo svedese, affermò che molte organizzazioni, con diversi modelli di business e profili di rischio, “*non conoscono realmente come riferire le loro attività in modo tale che gli stakeholders esterni ottengano le risposte che cercano*”.

Il Konrad Group propose una lista di 35 indicatori⁸⁹ monetari e non monetari che vennero raggruppati in quattro categorie:

1. Capitale del *Know-how*: indicatori sulle Risorse Umane;
2. Rendimento del Capitale del *Know-how*: indicatori focalizzati sul valore aggiunto e sul profitto generato da ogni dipendente;
3. Stabilità del Business: indicatori focalizzati sul potenziale di rischio del business;
4. Stabilità finanziaria: indicatori sulla sostenibilità, copertura degli interessi e liquidità.

Il metodo proposto, essendo uno dei primi metodi di valutazione delle componenti intangibili delle organizzazioni, presenta tre grandi problemi:

- La classificazione utilizzata (v. Figura 5.3.4) è soggetta a forti ambiguità nella determinazione delle risorse appartenenti al Capitale Strutturale o a quello Individuale;
- Gli indicatori proposti sono focalizzati principalmente sulla sostenibilità e sul rischio degli investimenti;
- Non è presente un parametro chiaro che consenta una rapida interpretazione delle performance dell'organizzazione analizzata.

6.3.15 Market-to-book Ratio (Stewart 1997)

Il Market-to-book Ratio è uno degli indici maggiormente citati in letteratura ed è stato riconosciuto da molti studiosi⁹⁰ come l'espressione del Capitale Intellettuale e degli intangibili aziendali. Stewart (1997) lo incluse tra gli indici di valutazione utili a determinare il valore delle componenti intangibili all'interno

⁸⁹ Nella letteratura esaminata non sono presenti esempi di indicatori utilizzati in tale metodologia.

⁹⁰ Edvinsson e Malone (1997), Stewart (1997, 2001), Sveiby (1997), Roos et al. (1997).

delle organizzazioni: egli sosteneva che il valore degli intangibili fosse la differenza tra *Market Value* e *Book Value*.

Il valore di mercato (*Market Value*) è definito come il controvalore di un bene nell'ambito della compravendita dello stesso in un mercato libero e tra parti consapevoli.

Nel caso di aziende quotate in borsa, il valore di mercato è calcolabile anche come il prezzo di ogni azione moltiplicato per il numero totale delle azioni. L'analisi del valore di mercato delle azioni, tuttavia, si interseca, inevitabilmente, con le valutazioni del corso futuro dei titoli o, per meglio dire, la stima del valore futuro in momenti successivi all'istante di valutazione.

Nel caso in cui l'azienda non sia quotata in borsa, il valore di mercato viene determinato sulla base del patrimonio della società stessa, sul suo posizionamento sul mercato di riferimento, su parametri di redditività, su aspettative che gli analisti nutrono circa l'andamento futuro.

Si assume che il valore, tangibile e intangibile, di un'organizzazione sia indicato dal valore di mercato e che il rapporto di questo con il valore contabile fornisca una misura approssimativa del Capitale Intellettuale che fa parte del valore totale dell'organizzazione pur non aparendo a bilancio.

La misura, presa singolarmente, risulta piuttosto limitata, questo perché il prezzo delle azioni è affetto da fattori economici non associati agli *asset* dell'azienda e, inoltre, il valore contabile ricavato da bilancio rappresenta il costo storico deprezzato che raramente coincide con il reale valore degli *asset* che generano profitto. Ciò nonostante, nel caso in cui si intendano confrontare aziende diverse, questa metodologia risulta utile in quanto i fattori economici che influenzano il valore delle azioni sono comuni a tutto il mercato⁹¹.

Andriessen (2002) criticò l'indice di Stewart osservando che non era corretto effettuare operazioni algebriche tra valori riferiti al passato (*Book Value*) e altri riferiti al presente (*Market Value*). Pike et al. (2002) aggiunsero che le variabili considerate non potevano essere distinte come il calcolo avrebbe

⁹¹ Fonte: Intellectual Capital and Its Measurement, Luthy 1998.

richiesto poiché venivano trascurate completamente le sinergie presenti tra le diverse risorse.

Mouritsen (2001) precisò che considerare le risorse intangibili come tali semplicemente perché non appartenevano alle risorse materiali non era corretto, ma soprattutto evidenziò una grave carenza del metodo ovvero la stretta dipendenza dalle regole di contabilizzazione. Quest'ultimo aspetto comportava dei problemi soprattutto qualora si volessero effettuare confronti tra organizzazioni soggette a sistemi fiscali e contabili differenti.

6.3.16 Skandia Navigator (Edvinsson e Malone 1997)

Lo Skandia Navigator è composto da cinque gruppi di indicatori, come riportato in Figura 6.3.4, ognuno dei quali focalizzato su una diversa area di azione. Il *Focus* Finanziario riporta i risultati finanziari dell'organizzazione con riferimento al passato. I *Focus* Relazioni, Capitale Umano e Processi guardano al presente, mentre quello Innovazione e Sviluppo al futuro.

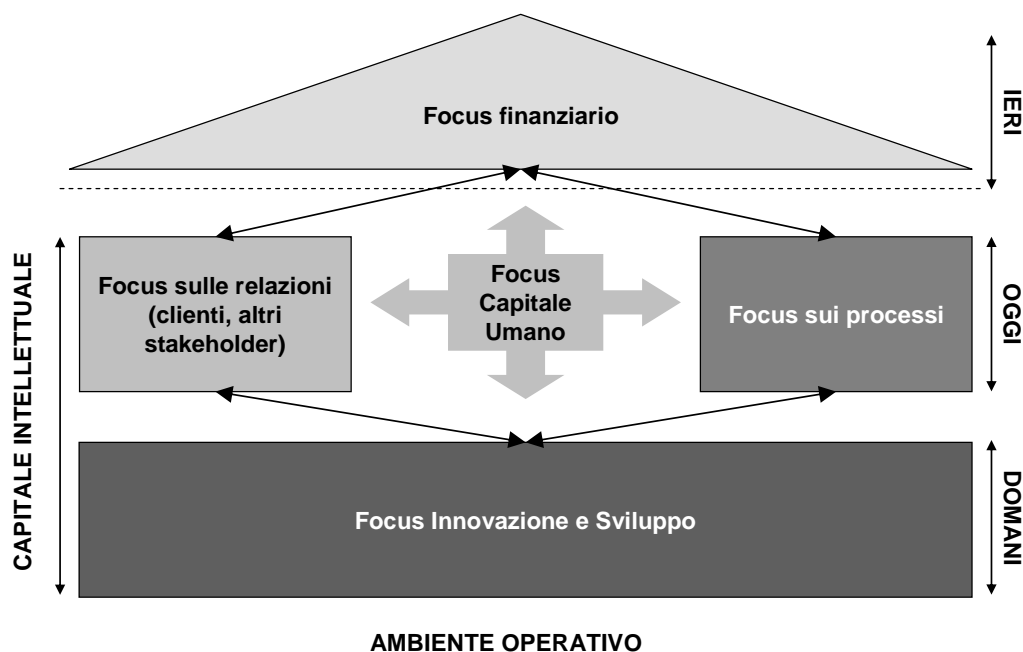


Figura 6.3.4: Modello Skandia Navigator (Fonte: Luiss Business School)

All'interno di ciascuna area le organizzazioni hanno il compito di identificare gli indicatori più utili alla definizione delle proprie performance. La

ricerca delle metriche adatte parte con lo stabilire gli obiettivi e la *vision* delle unità di business e con la successiva determinazione dei fattori critici per il successo. Il passo successivo è lo sviluppo di piani di azione concreti, come prescritto nel Rapporto Annuale di Skandia⁹² del 1998.

Edvinsson e Malone (1997) stilano una lista di 164 indicatori (73 metriche tradizionali e 91 nuove), successivamente ridotti a 112, sufficienti a definire ogni aspetto delle attività a scopo di lucro ma anche delle organizzazioni no-profit. In Tabella 6.3.3 sono riportati alcuni degli indicatori proposti ed è evidenziata la loro natura monetaria (\$), numerica (#) o percentuale (%).

Tabella 6.3.3: Esempi di indicatori presenti nel modello Skandia Navigator (Fonte: Assessing Knowledge Assets, Bontis)

Focus Finanziario	- reddito/dipendenti [\$] - reddito da nuovi clienti/reddito totale [\$] - utili derivanti da nuove operazioni di business [\$]
Focus sulle Relazioni con i Clienti	- giorni spesi in visite ai clienti [#] - rapporto tra vendite effettuate e vendite chiuse [%] - rapporto tra clienti guadagnati e persi [%]
Focus sui Processi	- PC/dipendenti [#] - tempo di elaborazione [#]
Focus sulle Risorse Umane	- managers con istruzione superiore [%] - rotazione annuale dello staff [%] - indice di leadership [%]
Focus su Innovazione e Sviluppo	- indice soddisfazione clienti [#] - spese formazione/spese amministrative [%] - età media dei brevetti [#]

Una selezione di tali indicatori, opportunamente combinata, avrebbe fornito un criterio di valutazione per confrontare le diverse realtà aziendali in funzione al valore generato.

Edvinsson e Malone (1997) raccomandano di ridurre il numero di indicatori utilizzati per effettuare una misurazione meno dispendiosa e per evitare la valutazione di fattori comuni a più di un *Focus*. Identificarono un totale di 36

⁹² Società assicurativa svedese fondata nel 1955 e creatrice del metodo Skandia Navigator in collaborazione con Edvinsson e Malone.

indicatori monetari la cui misurazione avrebbe interessato contemporaneamente più *Focus* e decisero perciò di ridurre drasticamente il numero di metriche necessarie alla valutazione e di inserire degli indici cumulativi: combinando, secondo pesi predeterminati, 21 indicatori monetari si definiva il valore del capitale intellettuale (*C*), mentre combinando 9 indicatori in forma percentuale si otteneva un coefficiente di efficienza (*i*), infine, moltiplicando i due fattori (*iC*) era possibile ottenere il valore del Capitale Intellettuale Organizzativo.

Nel 2002 Edvinsson associò al fattore *iC* il rapporto tra Capitale Umano e Capitale Strutturale, creando il concetto di *IC-multiplier* che, secondo l'autore, avrebbe consentito ai *managers* di comprendere gli sviluppi futuri del business.

Mouritsen (2001) evidenziò come l'approccio dello *Skandia Navigator* potesse essere facilmente ricondotto al modello *IC Statement* (v. cap. 6.3.12), ma la società svedese rifiutò tale affermazione e intraprese una campagna mediatica importante per diffondere la propria metodologia in tutta Europa.

Lo *Skandia Navigator* costituisce probabilmente il metodo di valutazione degli intangibili più utilizzato e citato e il contributo di Edvinsson allo sviluppo di questa disciplina è stato fondamentale. In particolare è da sottolineare come il modello svedese abbia posto l'attenzione sul ruolo dei clienti e sulle relazioni tra essi e l'organizzazione, senza trascurare aspetti come la struttura organizzativa e i processi di innovazione e sviluppo. Edvinsson e Malone dissero: "*Lo Skandia Navigator ha dato prova di essere così efficace da poter essere considerato la base per la maggior parte dei futuri metodi di valutazione del Capitale Intellettuale*".

I problemi emersi con l'utilizzo successivo sono principalmente tre:

- L'elevato numero di indicatori proposti dal metodo (164) può fornire informazioni sulle condizioni di business presenti nel momento dell'analisi, ma non indirizzare lo sviluppo di una strategia di business;
- Ogni organizzazione ha il compito di scegliere gli indicatori maggiormente adatti alla propria strategia di business e ai propri obiettivi (Roos et al., 1997);

- Il metodo, creato come uno strumento diagnostico, non comprende parametri che aiutino nella valutazione delle condizioni rilevate. Solo l'introduzione del fattore IC di Edvinsson ha consentito di identificare le aree di miglioramento, ma anche in questo caso l'unione di indicatori di diversa natura comporta problemi di comparabilità e misurabilità (McPherson e Pike, 2001);
- Non sono previsti rapporti causa-effetto tra gli indicatori e questo comporta l'impossibilità di determinare, qualora sia diagnosticata una mancanza o un problema, una catena di cause ed effetti per evidenziare l'origine del problema e le possibili ripercussioni (Andriessen, 2004).

6.3.17 Sullivan's Work (Sullivan 1998)

Lo scopo degli studi di Sullivan (1998) era la creazione di un metodo di valutazione finanziaria per determinare il prezzo d'acquisto di un'organizzazione e quindi per definire il valore di mercato della stessa. Tale strumento sarebbe stato di supporto anche al miglioramento delle scelte del management qualora si fossero affrontati problemi di investimenti, acquisizioni, vendite o allocazioni di risorse. Nel 2000 Sullivan individuò tre difficoltà nella valutazione del valore di mercato:

- Definire l'influenza del capitale intellettuale nella quotazione;
- Esprimere il valore di un'organizzazione convogliando tutte le informazioni utili su di essa;
- Influenzare positivamente la quotazione dell'organizzazione.

Nella determinazione del prezzo di acquisto di un'azienda, il prezzo doveva riflettere il vantaggio e il profitto che i suoi *asset* intangibili avrebbero portato all'acquirente. Questo metodo comprendeva quattro fasi:

1. Definizione degli *asset* di interesse per l'acquirente;
2. Determinazione del modo in cui tali *asset* saranno utilizzati dal compratore;
3. Determinazione del valore creato da tali *asset*;

4. Determinazione del prezzo d'acquisto.

La terza fase è, ovviamente, la più complessa e prevede una stima dei futuri profitti generati dagli *asset* acquisiti.

Alla base del metodo vi è l'ipotesi che la seguente relazione $VM = AT + DCF$ ⁹³, espressa in termini di *asset* tangibili, possa essere sostituita da $VM = SC + IC$ ⁹⁴, in cui si evidenzia la componente del Capitale Intellettuale. Sullivan (2000), pur presentando una classificazione dei tipi di profitti generati (da Capitale Intellettuale, da *Asset* complementari al business e da Capitale Strutturale), non fornisce una spiegazione su come suddividerli, né sulle modalità di calcolo.

Il contributo di Sullivan si stabilizza, sostanzialmente, su un piano teorico in quanto non sono presenti le modalità di applicazione dei metodi introdotti. I due approcci proposti, inoltre, si basano sull'ipotesi che dal Valore di Mercato sia possibile inferire e isolare una componente legata in maniera esclusiva al Capitale Intellettuale dell'azienda, concetto su cui si è ampiamente dibattuto nei precedenti paragrafi.

Va sottolineato, tuttavia, un importante concetto avanzato dallo studioso ovvero la relatività degli *asset*: il valore di un *asset* dipende dalle necessità delle persone o delle organizzazioni che lo utilizzano e, nel caso di *asset* intangibili, la dipendenza dalla *vision* e dalla strategia dell'organizzazione è particolarmente stretta.

6.3.18 Technology Factor (Khoury 1994)

Il *Technology Factor* è progettato da Khoury (1994) per supportare le decisioni sullo sfruttamento tecnologico attraverso la valutazione delle tecnologie in ogni fase del loro sviluppo. Lo scopo è calcolare il valore di mercato corretto di una specifica tecnologia che può trovarsi in un brevetto, nel *know-how*, nel *copyright* o nel segreto commerciale.

⁹³ Dove VM è il Valore di Mercato, AT sono gli *Assets* tangibili dell'azienda e DCF è il valore del futuro flusso di cassa scontato, ovvero la stima attualizzata dei futuri profitti generati dall'azienda.

⁹⁴ Dove SC è il valore del Capitale Strutturale e IC quello del Capitale Intellettuale.

Si utilizza l'approccio del flusso di cassa scontato (*Discount Flow Cash*) per calcolare il valore attuale netto (*Net Present Value*) del flusso incrementale di cassa derivato dall'utilizzo di una specifica tecnologia all'interno di un determinato business. Il metodo comprende due fasi:

1. Calcolare il NPV del business al cui interno si è identificato l'utilizzo di una specifica tecnologia di interesse;
2. Stimare un fattore tecnologico tra 0 e 100% che rappresenti la quota di profitti riconducibili alla tecnologia in analisi.

I principi su cui si basa sono principalmente due: l'utilità della tecnologia (utilità per l'azienda e la società, investimenti di denaro e tempo richiesti, ciclo di vita della tecnologia, ecc...) e la competitività (supporto alla differenziazione, possibili alternative, protezione legale, ecc...).

Ogni aspetto individuato viene valutato in funzione all'impatto positivo, nullo o negativo sulla creazione di valore, attribuendo rispettivamente i simboli +, 0, -. Una volta valutati tutti gli aspetti è possibile stimare il *Technology Factor* che, moltiplicato per il NPV fornirà il valore della tecnologia.

La principale critica posta al modello di Khoury è l'impossibilità di attribuire ad una tecnologia una percentuale esatta del NPV poiché il valore è creato dalla sinergia realizzata dalla tecnologia con altre risorse dell'organizzazione che in questa analisi non sono contemplate. Il metodo si concentra, inoltre, sulla valutazione dei fattori di utilità e competitività che già vengono analizzati durante il calcolo del NPV e del DFC.

6.3.19 Tobin's Q (Tobin 1981)

Il modello di Tobin (1981) ha l'obiettivo di analizzare il valore di mercato di un asset in correlazione al suo costo di sostituzione (*Replacement Cost*) ovvero il costo per ricreare un asset con uguale livello di utilità di quello in esame e di comprendere quali siano i fattori che influenzano le decisioni d'investimento.

Il fattore Q è calcolabile aggiungendo al valore contabile dell'azienda il deprezzamento accumulato ed effettuando gli opportuni adeguamenti per il

cambio di prezzo tra le differenti classi di *asset* rispetto al momento d'acquisto. Il valore della Q misura, fondamentalmente, il rapporto tra il Valore di Mercato dell'impresa acquistata sul mercato finanziario e il valore della stessa impresa se si volesse riacquistare il suo stock di capitale sul mercato dei beni. Tale valore rappresenta perciò il valore aggiunto percepito dal mercato rispetto al costo di sostituzione dell'intera organizzazione.

Secondo Stewart (1997) il fattore Q di Tobin è una buona misura del Capitale Intellettuale ed è, in genere, considerato migliore del *Market-to-book Ratio* perché esprime la capacità di un'azienda di ottenere un monopolio temporaneo nel mercato. Il concetto alla base della Q di Tobin è simile al *Market-to-book Ratio*, con la differenza che Tobin considerò il costo degli *asset* tangibili, mentre Stewart (1997) il *Book Value* degli *asset* intangibili.

Secondo Tobin, se Q è maggiore di 1 e delle Q dei concorrenti, l'azienda è in grado di produrre profitti maggiori della concorrenza. In tale condizione, si può affermare che il vantaggio competitivo sia dato dall'intangibile in quanto il Valore di Mercato dell'azienda risulta superiore al suo *Replacement Cost*.

6.3.20 VAIC™ (Pulic 1997-2000)

Il modello *Value Added Intellectual Coefficient* (VAIC™) offre il vantaggio di adottare come input l'insieme delle informazioni contabili pubbliche e fornisce informazioni sull'efficienza degli *asset* tangibili e intangibili che possono essere utilizzati per la generazione di valore.

Nella misurazione delle performance aziendali è più corretto riferirsi al concetto di Valore Aggiunto (VA) piuttosto che al concetto di utile che riguarda solamente gli interessi degli azionisti e non un vantaggio di tutti gli stakeholder (concetto che comprende anche lavoratori, creditori, lo Stato e la società).

Il VA è definito come la differenza tra Ricavi Operativi e Costi Operativi (ad esclusione di salari e stipendi). Successivamente è opportuno considerare tutte le risorse aziendali secondo un indice che ne esprima il grado di utilizzo.

Secondo Pulic (1997) le risorse sono suddivisibili in *Asset Tangibili*, *Asset Finanziari* e *Asset Intellettuale*, tra loro correlati dalle seguenti leggi:

$$CE = \text{Assets Tangibili} + \text{Assets Finanziari}$$

$$= \text{Assets Totali} - \text{Assets Intangibili}$$

$$IC = \text{Capitale Intellettuale} = \text{Capitale Umano} + \text{Capitale Strutturale}$$

$$HC = \text{Capitale Umano} = \text{Costo totale delle Risorse Umane}^{95}$$

$$SC = \text{Capitale Strutturale} = VA - HC^{96}$$

Il coefficiente $VAIC^{TM}$ rappresenta un indice di misurazione dell'efficienza nell'uso delle risorse, ovvero l'efficienza del Capitale Intellettuale nella creazione di valore, impiegando tutte le risorse aziendali.

Il $VAIC^{TM}$ può essere scomposto nella somma di tre indicatori di efficienza ognuno dei quali riferito ad una specifica risorsa:

$$VAIC = HCE + CEE + SCE$$

, dove HCE e CEE rappresentano indicatori del valore aggiunto generato da un euro di input di capitale umano (HCE) e di capitale fisico (CEE), mentre SCE rappresenta la frazione di VA imputabile al Capitale Strutturale. Gli indicatori utilizzati per la determinazione dell'efficienza del Capitale Intellettuale sono riportati in Tabella 6.3.4.

Tabella 6.3.4: Indicatori del modello Value Added Intellectual Capital

Nome indicatore	Oggetto della misura	Espressione
<i>Capital Employed Efficiency</i>	Efficienza del Capitale Tangibile e Finanziario	$CEE = VA/CE$
<i>Human Capital Efficiency</i>	Efficienza del Capitale Umano	$HCE = VA/HC$
<i>Structural Capital Efficiency</i>	Efficienza del Capitale Strutturale	$SCE = SC/VA$
<i>Intellectual Capital Efficiency</i>	Efficienza del Capitale Intellettuale	$ICE = HCE + SCE$

⁹⁵ Costo totale delle Risorse Umane è visto come investimento e considera perciò anche attività come la formazione.

⁹⁶ Negli scritti esaminati non è precisato se, nella valutazione del VA siano considerati o meno deprezzamenti e ammortizzazioni e se SC coincida con RO'.

Il VAICTM rappresenta una misura di efficienza del Capitale Intellettuale ovvero della capacità dell'impresa di utilizzarlo per produrre profitti maggiori dei concorrenti e, in quest'ottica, è possibile applicarlo per comparazioni tra aziende e tra singole unità di business.

Tra i vantaggi di questo metodo vi è sicuramente la creazione di una misura standard e coerente che permette il confronto tra imprese differenti, l'utilizzo di informazioni pubbliche e disponibili a chiunque e la semplicità di calcolo e interpretazione dei risultati.

6.3.21 Valuation Approaches (Reilly e Schweih's 1999)

Reilly e Schweih's (1999) evidenziarono come molte delle attività aziendali richiedessero la valutazione delle risorse intangibili possedute: le transazioni, la cartolarizzazione⁹⁷, la pianificazione dei contributi, la pianificazione e la gestione delle informazioni, le valutazioni legate alla riorganizzazione o alla bancarotta, la risoluzione di controversie e dispute legali, i controlli contabili, la gestione dei rapporti con gli azionisti e la reportistica esterna.

In letteratura sono presenti almeno tre approcci per la valutazione finanziaria (approccio di costo, di mercato e del reddito) e, anche se non sono applicabili direttamente per la valutazione degli intangibili di un'organizzazione, da essi derivano molti dei modelli monetari presenti in questo capitolo.

6.3.21.1 Approccio di costo (Cost Approach)

Secondo Reilly e Schweih's (1999) vi sono due costi legati a questo approccio: i costi di riproduzione, ovvero da sostenere per realizzare, al prezzo corrente, una replica esatta della risorsa intangibile, e i costi di rimpiazzo, che rappresentano una stima dei costi da affrontare per creare un *asset* con la stessa utilità.

⁹⁷ Attività attraverso cui si trasformano i crediti di aziende o enti pubblici, o anche il loro valore, in titoli negoziabili sul mercato, specialmente allo scopo di ridurre l'indebitamento o di incassare liquidità. (Fonte: www.treccani.it).

L'approccio di costo è basato sui principi economici di sostituzione e equilibrio di prezzo. Secondo tali principi, un investitore non pagherà un prezzo maggiore del costo per ottenere un altro investimento di uguale utilità. In questo modo il prezzo di una nuova risorsa è commensurato al valore economico del servizio fornito dalla stessa durante la sua vita.

Il problema posto dall'approccio di costo è che, in molti casi, il costo non equivale al valore della risorsa poiché molti dei fattori che ne influenzano il valore non sono presenti nel metodo di valutazione utilizzato. Tali fattori comprendono: i vantaggi associati alla risorsa, il tempo per cui si godrà dei benefici indotti dalla risorsa, il trend del vantaggio economico generato, il rischio associato alla risorsa e ai vantaggi attesi da essa.

È opportuno, inoltre, considerare anche dinamiche come l'obsolescenza che deve essere prevista, quantificata e sottratta dal costo della risorsa al fine di effettuare una valutazione più completa.

Questo metodo è indicato per la valutazione delle risorse intangibili qualora sia necessario stabilirne il prezzo all'interno di attività come transazioni, definizione delle *royalties* o valutazione dei danni recati nel caso di contese legali.

6.3.21.2 Approccio di mercato (Market Approach)

Il concetto alla base di questo approccio è il valore di mercato ovvero la stima più attendibile del prezzo di una risorsa all'interno di un mercato libero e competitivo: in tali condizioni, domanda e offerta definiscono il prezzo di ogni bene sulla base del punto di equilibrio.

L'analisi per la determinazione del valore di una risorsa può quindi essere fatta verificando i dati disponibili su transazioni di beni simili per stimarne il valore di mercato. Ovviamente l'analisi è vincolata alla disponibilità di tali dati e conseguentemente non è applicabile in caso di risorse innovative o uniche, come possono essere le nuove tecnologie o le attività di design.

6.3.21.3 Approccio del reddito (Income Approach)

L'approccio del reddito è basato sul concetto del reddito economico che presenta numerose metriche tra cui il reddito operativo netto o lordo della gestione caratteristica e il reddito operativo netto o lordo.

Il principio su cui si basa è quello dell'anticipazione: il valore delle risorse intangibili è il valore del reddito economico previsto dall'utilizzo di tale risorsa. Per applicare questa metodologia è necessario soddisfare le seguenti necessità:

1. Stimare il reddito: la stima del reddito generato comporta l'introduzione di una componente di soggettività e incertezza che aumenta in funzione all'orizzonte di proiezione;
2. Isolare le fonti di reddito: poiché anche le risorse tangibili e finanziarie concorrono alla generazione del reddito, uno dei maggiori problemi è la determinazione delle quote di reddito generate da ciascuna delle risorse impiegate al fine di determinare la frazione che compete agli intangibili;
3. Allocare il reddito: una volta stabilita la frazione di reddito generata dalle risorse intangibili bisognerà suddividere tale frazione nelle quote di competenza di ciascuna risorsa intangibile. Tale suddivisione dovrà considerare le sinergie presenti tra diverse risorse presenti nell'organizzazione.
4. Stimare la vita utile della risorsa: è fondamentale poter determinare la vita utile rimanente alla risorsa (definita anche periodo di previsione⁹⁸, periodo di proiezione⁹⁹ o durata del flusso di cassa¹⁰⁰). Vi sono almeno otto modi per definire la vita utile di una risorsa intangibile: la vita economica, la vita funzionale (dipendente dalla capacità di mantenere le performance), la vita tecnologica (funzione del ricambio tecnologico), la vita legale, la vita contrattuale, la vita giuridica (dipendente da imposizioni del tribunale), la vita fisica e quella analitica (stimata sul paragone con risorse intangibili simili).

⁹⁸ Fonte: Coperland et al., 1990

⁹⁹ Fonte: Reilly e Schweihs, 1999

¹⁰⁰ Fonte: Smith e Parr, 1994

5. Capitalizzare il reddito: valutazione del reddito generato sulla base di un tasso di reddito che dipende dal tasso di crescita del flusso di reddito, dal costo del capitale d'investimento, dalla compensazione dell'inflazione e dal grado di rischio associato all'investimento.

L'approccio del reddito rappresenta una buona alternativa, ma richiede la determinazione di molti fattori, comportando l'introduzione di soggettività e aumentando le possibilità d'errore.

6.3.22 Value Chain Scoreboard (Lev 2001)

Lev (2001) sviluppò sia un approccio di valutazione finanziaria top-down (*The Intangibles Scorecard*) sia uno di misurazione bottom-up (*Value Chain Scoreboard* rinominato nel 2003 *The Value Chain Blueprint*).

L'obiettivo dello studio di Lev era fornire a *managers* e investitori le informazioni necessarie a valutare un'organizzazione.

Il risultato è riportato in Tabella 6.3.5 ed è possibile notare come la catena del valore identificata da Lev segua il processo di sviluppo delle innovazioni: dall'ideazione alla commercializzazione. La struttura è adattabile ad ogni genere di organizzazione attraverso la scelta, da parte dell'analista, degli opportuni indicatori che devono però soddisfare tre requisiti:

1. Essere quantitativi (monetari e non monetari);
2. Essere standardizzati per consentire il confronto con altre aziende, ciò significa scegliere indicatori che siano utilizzabili per aziende diverse, evitando perciò una personalizzazione che impedirebbe di applicare il metodo per confronti con altre organizzazioni;
3. La rilevanza per l'utilizzatore del metodo deve essere provata per via empirica (ad esempio la relazione tra le misure e gli indicatori del valore dell'azienda).

La differenza tra l'uso interno ed esterno del modello risiede nel livello di dettaglio degli indici utilizzati: maggiore per l'analisi delle unità di business utili per il *management*, minore e con misure aggregate per gli utilizzatori esterni.

Una volta identificati degli indicatori utili a descrivere i diversi fattori riportati nella matrice (Tabella 6.3.5) si otterrà un quadro della situazione aziendale. Ogni quadrante della matrice può contenere una molteplicità di indicatori e per questo il modello risulta spesso poco intuitivo ed efficace per i confronti tra aziende.

Tabella 6.3.5: Value Chain Scoreboard di Lev (2001)

Scoperta e apprendimento	Implementazione	Commercializzazione
1. RINNOVAMENTO INTERNO - Ricerca e sviluppo - Formazione e sviluppo della forza lavoro - Capitale organizzativo e processi	4. PROPRIETÀ INTELLETTUALE - Brevetti, marchi, copyright - Accordi di licenza - Know-how codificato	7. CLIENTI - Alleanze di marketing - Valori del brand - Valore dei clienti - Vendite on-line
2. COMPETENZE ACQUISITE - Acquisto di tecnologie - Espansioni - Spese di Capitale	5. FATTIBILITÀ TECNOLOGICA - Test clinici, amministrazione cibo e farmaci - Beta test, progetti pilota - Prima proposta	8. PERFORMANCE - Reddito, utile e quota di mercato - Reddito delle innovazioni - Royalties di brevetti e know-how - Profitto basato su intangibili
3. CREAZIONE DI RETI - Ricerca e sviluppo in alleanze e joint ventures - Integrazione di fornitori e clienti - Comunità di pratica	6. INTERNET - Soglia di traffico - Acquisti on-line - Alleanze internet importanti	9. PROSPETTIVA DI CRESCITA - Pianificazione gamma prodotti - Risparmi sull'efficienza attesa - Iniziative pianificate - Break even atteso e flusso di cassa

Uno dei principali vantaggi portati dallo sviluppo della *Value Chain Scoreboard* è l'approccio, insito nella sua stessa struttura, all'innovazione e allo sviluppo ovvero i principali drivers per la crescita nonché variabili strettamente legate al *Market-to book Ratio* di Stewart (1997).

Gli svantaggi individuati, invece, in questa metodologia sono la scarsa chiarezza nell'allocazione di alcuni indicatori (ad esempio perché le vendite on-line appartengano alla sezione Clienti e non Internet) e la mancanza di un criterio generale per facilitare all'utente la comprensione dei risultati.

7 Analisi degli intangibili protetti

7.1 La difesa dello sforzo innovativo e la differenziazione

In “Sguardo al futuro” (2009), Patrizia Messina, analizzando il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, sottolinea come vi siano sostanzialmente due modi per difendere lo sforzo innovativo aziendale: da un lato i brevetti (o i disegni) che formalizzano il contenuto innovativo rispetto ai sistemi giuridici nazionali o internazionali, dall’altro i marchi, il cui legame con il mercato viene costruito attraverso un’offerta distintiva sostenuta da opportune strategie di marketing.

La difficoltà di tutelare la propria innovazione attraverso il sistema brevettuale, così come la lunghezza e complessità del processo di brevettazione da parte di imprese di più piccole dimensioni, costituiscono due fattori che anche nel settore calzaturiero rendono questo percorso non sempre praticabile.

Soprattutto per quanto riguarda le calzature di fascia lusso-fine, il consumatore non acquista il prodotto unicamente per le sue funzionalità o il confort, ma vi attribuisce significati che vanno oltre le caratteristiche tangibili (l’esclusività, il lusso, il legame con il territorio italiano, ecc...).

L’investimento in marchi rappresenta una strategia complessa: la registrazione consente di tutelare la propria offerta a livello nazionale o internazionale ma non è legata ad uno specifico posizionamento di mercato (*brand-etichette*¹⁰¹, *brand* di lusso, *brand-fashion*). Il posizionamento viene costruito attraverso l’implementazione di specifiche strategie di marketing sul fronte del prezzo, della distribuzione, della comunicazione e dei servizi associati all’offerta.

¹⁰¹ Marchio che gli operatori della grande distribuzione e più in generale tutti i retailer applicano ad alcuni prodotti realizzati per loro conto da terzi.

La registrazione di un marchio deriva dalla comprensione della necessità di tutelare i tentativi di differenziazione di un'azienda, garantendo al contempo la possibilità di gestire direttamente il marchio (licenze, ampliamenti o estensioni di gamma con nuovi prodotti o linee).

In Tabella 7.1.1 si riportano i brevetti e i marchi registrati risultanti attivi al luglio 2007 con riferimento al settore calzaturiero. Si può vedere come il numero di brevetti, nel calzaturiero, depositati in Italia sia significativamente inferiore al numero di marchi registrati; in particolare sul totale dei brevetti depositati in Italia solo lo 0,42% riguarda il calzaturiero, mentre nel caso dei marchi ben il 5,73% dipende da questo settore.

Tabella 7.1.1: Brevetti e marchi registrati (Fonte: Sguardo al futuro, P. Messina, dati luglio 2007)

Paese ¹⁰²	Brevetti		Marchi	
	Calzaturiero ¹⁰³	Totale	Calzaturiero ¹⁰³	Totale
Italia	101	24.088	2.476	43.237
USA	374	393.471	330	8.348
Mondo	1.010	1.281.077	17.009	480.613

Appare opportuno concentrare la valutazione degli intangibili protetti solamente sui marchi registrati in quanto, dai dati riportati in Tabella 7.1.1, è evidente la maggiore attenzione delle aziende a tutelare un *asset* come il marchio rispetto alla protezione di progetti per mezzo di brevetti.

¹⁰² Nazionalità del richiedente e ufficio di origine (per i marchi)

¹⁰³ Ricerca in base al termine *footwear* nel titolo dell'*application*.

7.2 Il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta

Nel Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, l'investimento in marchi propri si affianca, sovente, alla gestione di marchi in licenza o alla produzione per clienti *griffe*, come esaminato nei capitoli precedenti. I calzaturifici si distinguono principalmente per la loro natura industriale o artigianale e per le strategie di integrazione verticale perseguite¹⁰⁴.

Messina (2009) rileva, attraverso interviste alle aziende del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta, che il 57,1% delle imprese presenta marchi registrati per i propri prodotti. Dalle analisi di Messina emerge, inoltre, come il 28,6% delle aziende abbia in licenza marchi di altre organizzazioni, mediamente tre, con un peso sul fatturato dei marchi in licenza circa del 36%: nella metà dei casi le imprese che hanno marchi in licenza hanno investito per la creazione e gestione di marchi propri. Solamente due aziende del Distretto sfruttano esclusivamente i marchi in licenza di terzi e non presentano dei piani di investimento per la gestione di marchi propri.

Messina afferma, inoltre, che le strategie in tema di marchi risultano essere:

1. Strategie di marca e comunicazione con un portafoglio di marchi propri e in licenza;
2. Attività puramente produttiva, ad elevata specializzazione, per conto di marchi sviluppati e controllati da aziende esterne al Distretto;
3. Strategie di marca e comunicazione di marchi propri, come leva di competizione su mercati internazionali.

Dalle analisi di Messina emerge inoltre la necessità delle aziende del Distretto di progettare servizi in grado di far riconoscere e valorizzare la qualità del loro prodotto: certificazioni di qualità dei prodotti, ma anche di servizi legati alla tutela di marchi e brevetti, miglioramento della rete estera soprattutto nella

¹⁰⁴ Le ridotte dimensioni di molti calzaturifici rientranti in questo gruppo comporta, però, una loro focalizzazione prevalente sulla produzione a discapito della distribuzione, che viene affidata ad agenti plurimandatari e rivenditori indipendenti; solo le imprese di medio-grandi dimensioni utilizzano una rete commerciale propria e “vedono” direttamente il mercato finale, nazionale e internazionale. (Fonte: Sguardo al futuro, P. Messina)

sua capacità di rappresentare anche le aziende più piccole del Distretto per facilitarne l'inserimento in nuovi mercati.

È necessario, tuttavia, riconoscere che un elemento fondamentale come il legame con il contesto territoriale italiano, rappresentato nei mercati esteri dal marchio *Made in Italy*, fornisce non solo un vantaggio competitivo, ma anche un importante "biglietto da visita" per l'inserimento in nuovi mercati.

Accanto ad una strategia di marca che riempie di significati territoriali il *brand*, oggi risultano vincenti anche investimenti nel *brand* che fanno leva sui valori e sui significati che vengono offerti al consumatore: in questa prospettiva non conta solo il fatto che un prodotto sia materialmente realizzato in un dato luogo, quanto l'attenzione che viene data verso l'etica d'impresa e il risvolto sociale della produzione e della qualità del lavoro.

7.3 Analisi dei marchi

Le analisi sui marchi vengono effettuate su un campione di 63 calzaturifici assemblatori del Distretto della Riviera del Brenta, scelti sulla base della disponibilità di informazioni e dati disponibili nei database consultati.

I dati relativi alle performance economico-finanziarie sono ricavati dal database AIDA, mentre per quanto riguarda la registrazione di marchi propri si sono analizzate le banche dati nazionali (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi - UIBM) e internazionali (*World Intellectual Property Organization* - WIPO). Mentre, nel caso di AIDA, i dati ricavati sono quelli presenti nel database a gennaio 2011, ma fanno riferimento alla dichiarazione dei bilanci aziendali del 2009, per quanto riguarda i database UIBM e WIPO i dati rappresentano le effettive registrazioni attive a gennaio 2011.

Analizzando le 63 aziende di cui si possiedono i dati, si evidenzia come il 62% dei calzaturifici presenti nel Distretto siano titolari di marchi registrati attivi propri (v. Figura 7.3.1). Data la rilevanza del fenomeno, si ritiene opportuno approfondirne quale sia il livello di copertura dei marchi, quanti siano i marchi mediamente registrati dalle aziende e, infine, comprendere se esistano delle evidenze empiriche di correlazione tra il numero di marchi registrati dalle singole aziende e le loro performance economico-finanziarie.

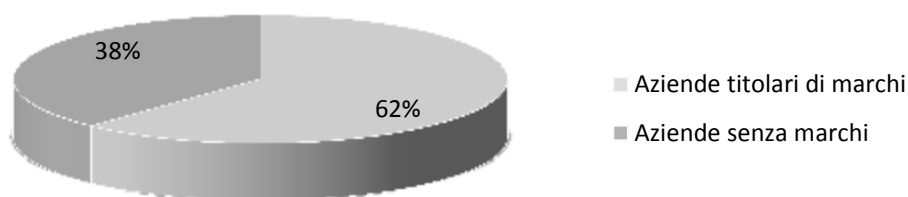


Figura 7.3.1: Titolari di marchi registrati (Fonti: UIBM e WIPO, dati aggiornati a gennaio 2011)

In Figura 7.3.2 si riporta l'estensione della copertura dei marchi registrati dalle aziende del Distretto della Riviera del Brenta ed è possibile notare come,

nella maggior parte dei casi, la copertura sia esclusivamente nazionale. Molte aziende, infatti, nonostante esportino buona parte della loro produzione, proteggono il marchio solamente a livello nazionale.

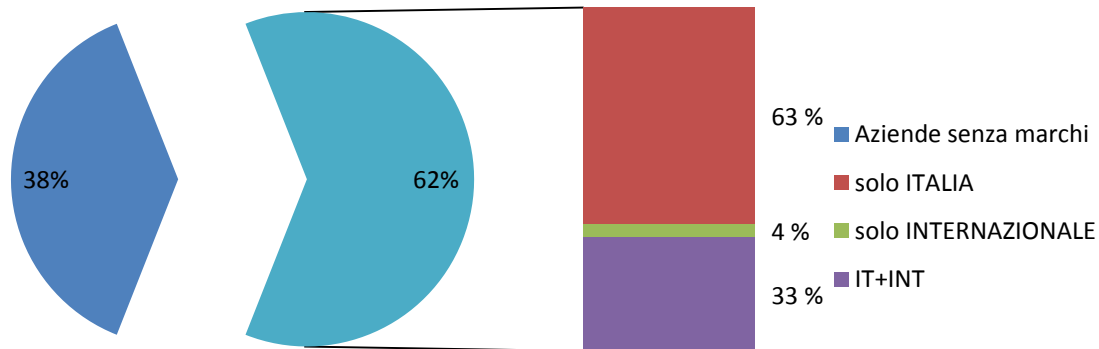


Figura 7.3.2: Aziende titolari di marchi registrati ed estensione della copertura (Fonti: UIBM e WIPO, gennaio 2011)

Analizzando i dati presenti in UIBM e WIPO è possibile evidenziare come, nella maggior parte dei casi (78%) il numero di marchi registrati dalle singole aziende sia inferiore a 3 (v. Figura 7.3.3).

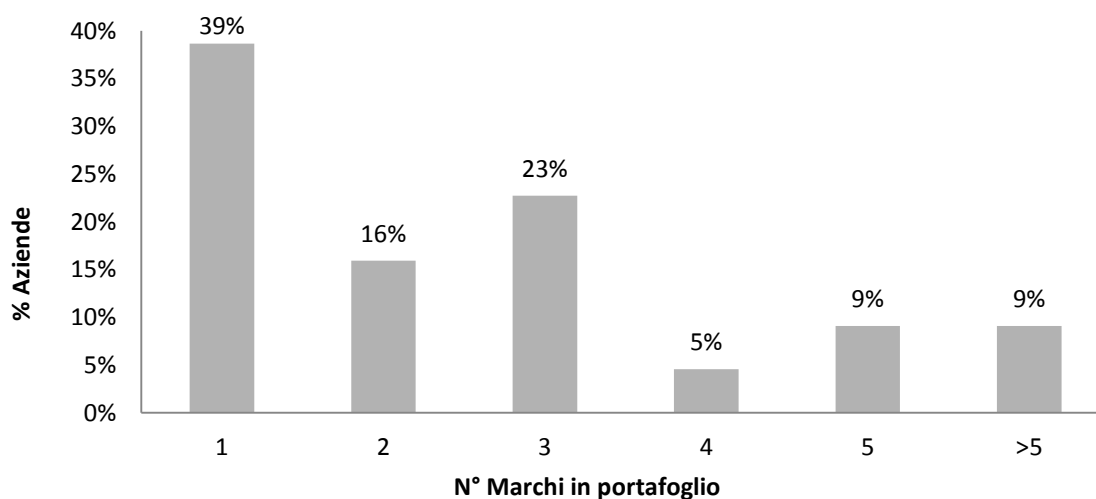


Figura 7.3.3: Numerosità dei portafogli (Fonti: UIBM e WIPO, dati aggiornati a gennaio 2011)

Se, infine, si considera la distribuzione temporale delle registrazioni di marchi propri delle aziende del Distretto con protezione a livello nazionale (v. Figura 7.3.4), è possibile vedere come, nella maggioranza dei casi, l'età dei marchi sia inferiore a 15 anni: il 58,8% dei marchi è stato registrato dopo il 1996.

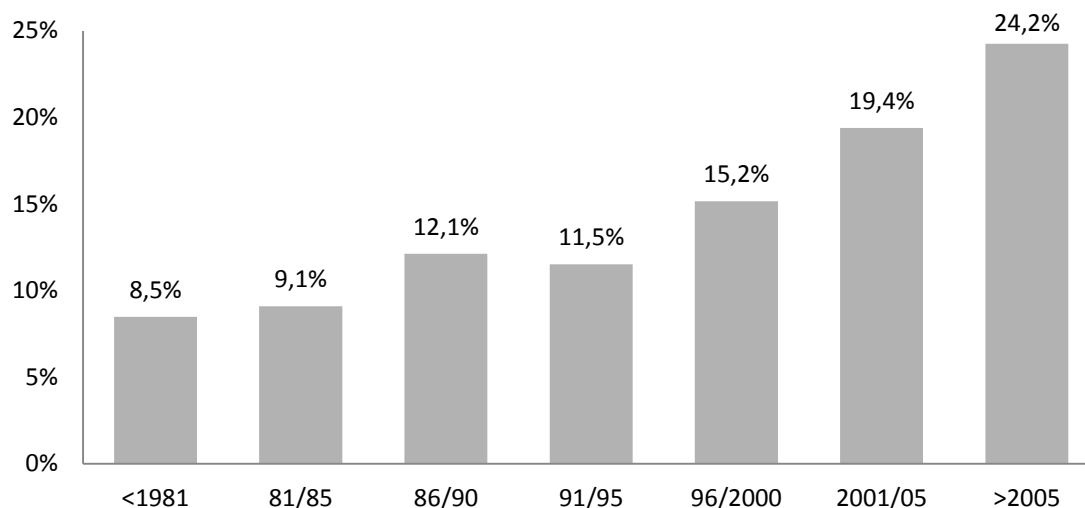


Figura 7.3.4: Distribuzione temporale dei depositi italiani (Fonte: UIBM, gennaio 2011)

7.3.1 La presenza dei marchi e le performance economico-finanziarie

Si procede, quindi, effettuando un'analisi che consenta osservare da un lato le performance economico-finanziarie delle imprese del Distretto e dall'altro il numero di marchi registrati attivi nel periodo analizzato.

Lo scopo dell'analisi è comprendere se le aziende che detengono un numero più alto di marchi abbiano anche delle performance economico-finanziarie migliori.

A causa dei grandi cambiamenti portati dalla crisi economica, che hanno peggiorato notevolmente le performance del settore nel 2009, si analizzeranno due trienni: quello dal 2005 al 2008 e quello dal 2006 al 2009.

In tal modo, confrontando i risultati ottenuti, sarà possibile comprendere sia quali aziende hanno sofferto maggiormente, sia come la crisi abbia cambiato gli equilibri del Distretto.

7.3.1.1 Metodo di analisi

Le analisi vengono svolte calcolando la percentuale di reddito operativo sul fatturato totale e la crescita media composita annua del fatturato nel triennio di riferimento e la media di tali indicatori del campione.

I valori medi ottenuti saranno utilizzati per definire quattro quadranti:

1. Eccellenza, ovvero il quadrante delle aziende che presentano una crescita e un reddito operativo maggiori della media del campione;
2. Crescita, in cui le aziende appartenenti a tale quadrante presentano una crescita maggiore della media, ma un reddito operativo inferiore a quello realizzato mediamente dal campione;
3. Sofferenza, l'opposto del quadrante di Eccellenza, ovvero quello delle aziende che presentano reddito operativo e crescita di fatturato inferiori alla media del campione;
4. Redditività, in cui le aziende presentano una percentuale di reddito operativo maggiore della media del campione, ma una crescita inferiore ai valori medi registrati.

Una volta determinato, sulla base di questi dati, il quadrante di appartenenza di ogni azienda, è possibile stabilire sia quale sia la distribuzione delle aziende, ovvero a quale quadrante appartengano la maggior parte delle aziende del campione, sia il numero medio di marchi registrati dalle aziende di ogni quadrante.

Definire il numero medio di marchi registrati dalle aziende di ogni quadrante consentirà di evidenziare se vi sia una relazione tra le performance economico-finanziarie dei calzaturifici e il numero di marchi registrati. A tale scopo in ogni analisi si è scelto di evidenziare i valori massimi e minimi assunti dal numero medio di marchi registrati di ogni quadrante, rispettivamente in rosso e in verde.

Il campione analizzato comprende le 63 aziende calzaturiere del Distretto che presentano, a gennaio 2011, tutti i dati necessari nel database AIDA per i due trienni esaminati. Non tutte le aziende presentano marchi propri registrati, ma

non si dispone di dati che indichino lo sfruttamento di marchi in licenza o la produzione di calzature per conto di soggetti terzi.

In Figura 7.3.5 si riporta la distribuzione delle aziende nei quattro quadranti e il numero medio di marchi registrati dalle aziende di ogni quadrante.

È opportuno evidenziare come il quadrante in cui rientra il maggior numero di aziende sia quello della Sofferenza e come il numero medio di marchi riscontrato in tale quadrante sia inferiore al numero medio di marchi del campione (pari a 2,44).

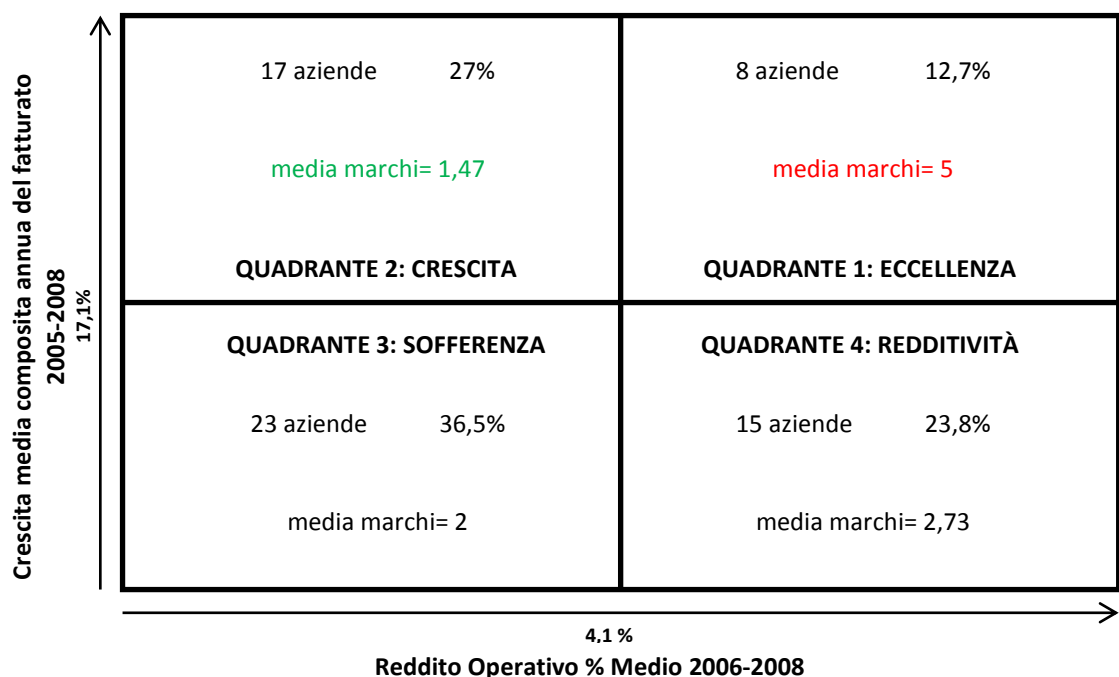


Figura 7.3.5: Quadrant Analysis, periodo 2005-2008

In Figura 7.3.6 è riportata la medesima analisi per il triennio 2006-2009, in cui si può notare come la distribuzione delle aziende sia variata in maniera significativa, soprattutto per ciò che riguarda il numero medio di marchi registrati dalle aziende appartenenti al quadrante della Sofferenza che ora risulta superiore al numero medio di marchi registrati del campione.



Figura 7.3.6: Quadrant Analysis, periodo 2006-2009

La significativa variazione riscontrata è causata principalmente dal riposizionamento di tre aziende proprietarie di un numero di marchi ampiamente superiore al valore medio del campione, pari a 2,44 marchi per azienda. Tali aziende saranno nominate A, B e C e, in Figura 7.3.7, se ne riporta lo spostamento dal posizionamento rilevato con l'analisi del triennio 2005-2008, verso quello ottenuto dall'analisi del triennio 2006-2009.

Si ritiene perciò opportuno effettuare nuovamente la *Quadrant Analysis*, eliminando i dati relativi alle aziende A, B e C per comprendere se lo spostamento di tali aziende abbia condizionato in maniera rilevante i dati emersi dalla precedente analisi.

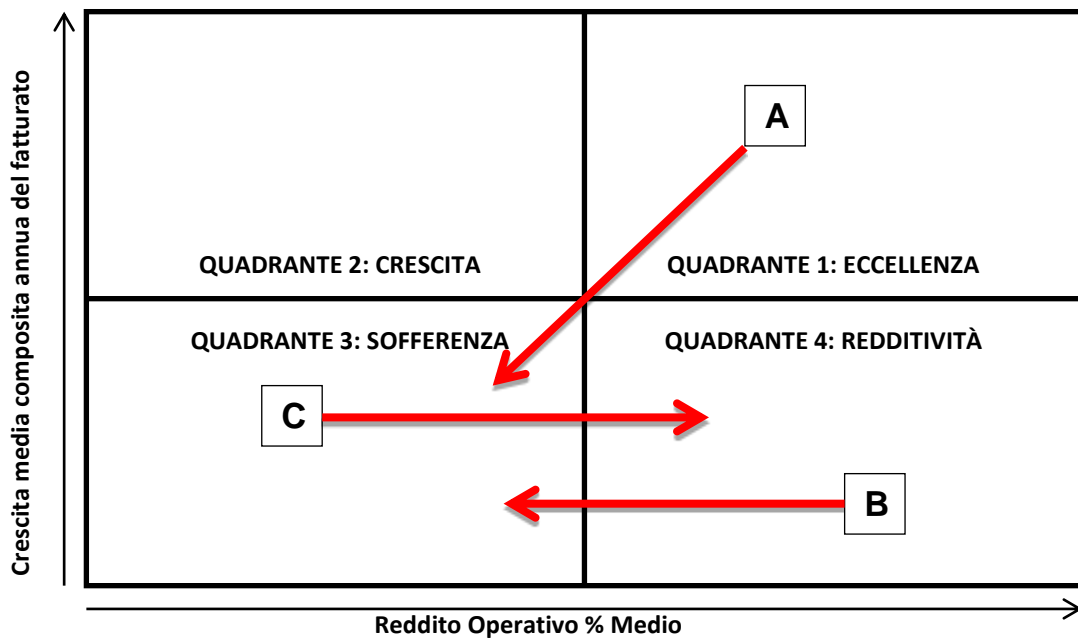


Figura 7.3.7: Variazione del posizionamento delle aziende A, B, C

Una volta eliminati i dati relativi alle aziende A, B e C, si ottiene un campione di 60 aziende e un numero medio di marchi registrati dal campione pari a 1,3 marchi per azienda.

In Figura 7.3.8 si riportano i risultati della *Quadrant Analysis* effettuata sul campione di 60 aziende.

Come si può vedere dai risultati ottenuti per il triennio 2005-2008, è evidente l'influenza del numero di marchi posseduti delle aziende A, B e C sui valori medi di marchi presenti nei quattro quadranti.

La riduzione più evidente riguarda il quadrante dell'Eccellenza che nella precedente analisi riportava una media di marchi pari a 5 e che, in quest'ultima analisi, presenta un valore di 0,57 marchi per azienda. È possibile individuare nella presenza dell'azienda A, proprietaria di 36 marchi registrati, la causa di tale variazione. Da evidenziare, inoltre, come l'eliminazione dei dati inerenti le tre aziende con il maggior numero di marchi abbia comportato l'aumento del valore medio di crescita di fatturato. Tale fattore potrebbe indicare una tendenza delle aziende con elevato numero di marchi registrati a realizzare performance inferiori rispetto ad aziende con un numero inferiore di marchi.

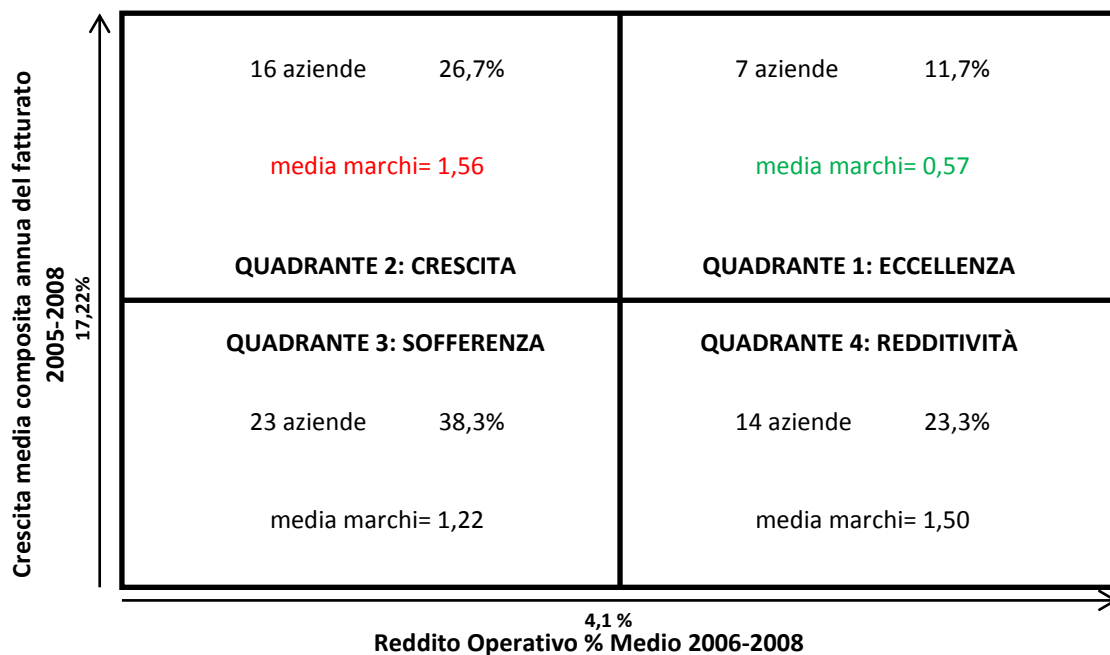


Figura 7.3.8: Quadrant Analysis modificata, periodo 2005-2008

Quest'ultima ipotesi è supportata anche dal numero di marchi mediamente registrati dalle aziende presenti nei quattro quadranti: il quadrante di Eccellenza, ovvero quello in cui rientrano le aziende con le migliori performance sia in termini di crescita che di redditività, è anche quello che presenta la minima media di marchi registrati. Si procede quindi con l'analisi del triennio 2006-2009 con l'eliminazione dei dati relativi alle aziende A, B e C, i cui risultati sono riportati in Figura 7.3.9.

È possibile notare come, anche in questo caso, il valore medio dell'indice di crescita sia maggiore rispetto a quello riscontrato nell'analisi precedente (da 2,85% a 3,78%), in cui comparivano le performance di crescita delle tre aziende con il maggior numero di marchi registrati.

In questo triennio, tuttavia, si evidenzia una maggiore coerenza dei dati con quelli ottenuti dalla precedente analisi sullo stesso triennio in quanto, in entrambi i casi, il numero medio di marchi presenta il massimo nel quadrante della Sofferenza e il minimo in quello dell'Eccellenza.

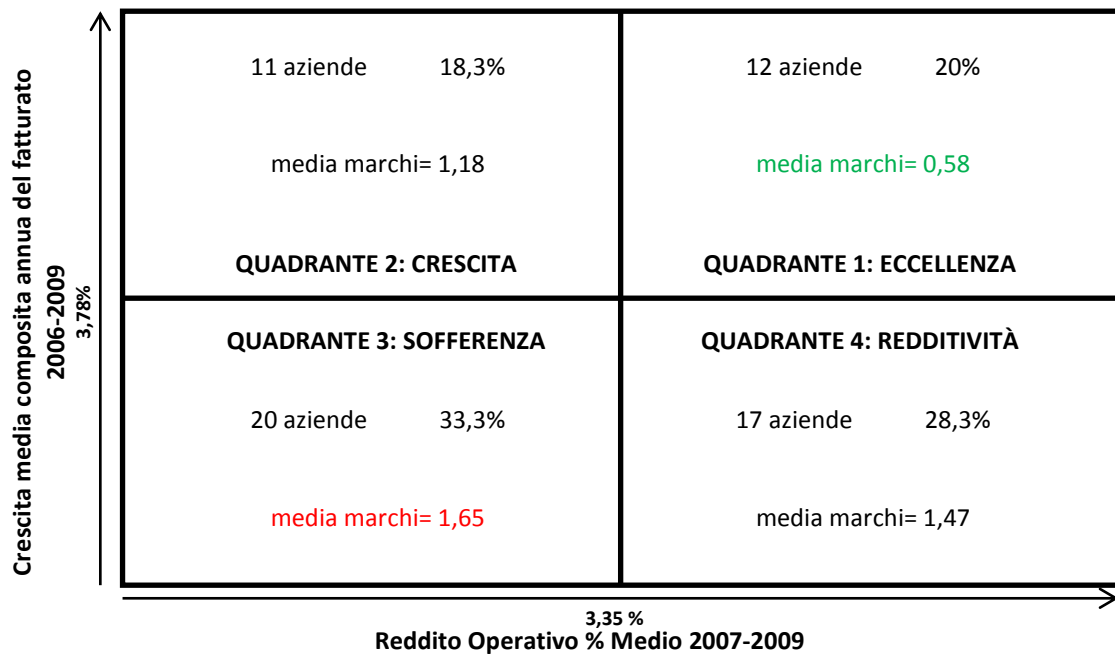


Figura 7.3.9: Quadrant Analysis modificata, periodo 2006-2009

7.3.2 Conclusioni

Attraverso la comparazione delle quattro analisi presentate nel precedente paragrafo, è possibile rilevare delle importanti informazioni:

1. Il valore medio di crescita composta annua del fatturato è andato riducendosi da un triennio all'altro. Tale fenomeno, rilevato sia nell'analisi con il campione completo, sia in quella con l'eliminazione delle aziende A, B e C, è imputabile alla crisi affrontata dal settore nel 2009 che ha comportato importanti perdite per la maggior parte delle aziende del Distretto.
2. Il valore percentuale medio di reddito operativo è altresì diminuito, anche se in maniera meno significativa.
3. Lo spostamento delle aziende con il maggior numero di marchi registrati (A, B e C) condiziona notevolmente il numero medio di marchi.
4. Le tre aziende con il maggior numero di marchi presentano, nel secondo triennio, livelli di crescita inferiori alla media del campione e, per due di esse, anche nel primo triennio si rilevano valori di crescita inferiori alla media.

5. Nel triennio 2005-2008 le aziende A e B presentano una redditività maggiore della media del campione, ma nel triennio successivo si spostano nella parte sinistra della matrice, riportando valori di redditività inferiori alla media del campione.
6. I dati forniti dalle analisi svolte con l'esclusione delle aziende A, B e C risultano maggiormente coerenti e su di essi si decide quindi di basare le considerazioni riguardanti il numero medio di marchi presenti nei diversi quadranti.
7. Sia nel quadrante della Redditività che in quello dell'Eccellenza il numero di aziende è aumentato, da un triennio all'altro. Si assiste, quindi, ad un aumento delle aziende con percentuale di reddito operativo superiore alla media del campione.
8. Nel quadrante di Crescita si assiste ad una riduzione importante del numero di aziende e ad una diminuzione significativa anche del numero medio di marchi detenuti da tali aziende.

Si ritiene opportuno evidenziare che il punto 7 non può essere interpretato come un miglioramento delle performance del campione, in quanto la tendenza generale del campione è indicata dal valore medio degli indici di crescita e redditività che presentano entrambi una riduzione, come evidenziato nei primi due punti. È quindi possibile che, con la riduzione dei valori medi degli indicatori che stabiliscono i limiti tra i diversi quadranti, alcune aziende risultino spostate in quadranti più favorevoli, anche senza presentare delle migliori performance.

A supporto di tali considerazioni, in Figura 7.3.10 e in Figura 7.3.11, si riportano le distribuzioni delle aziende nel triennio 2005-2008, a sinistra, e nel triennio 2006-2009, a destra. Le dimensioni sono quelle utilizzate per la determinazione dei quadranti e le linee rosse presenti nei grafici identificano il posizionamento dei limiti che identificano la suddivisione dei quadranti.

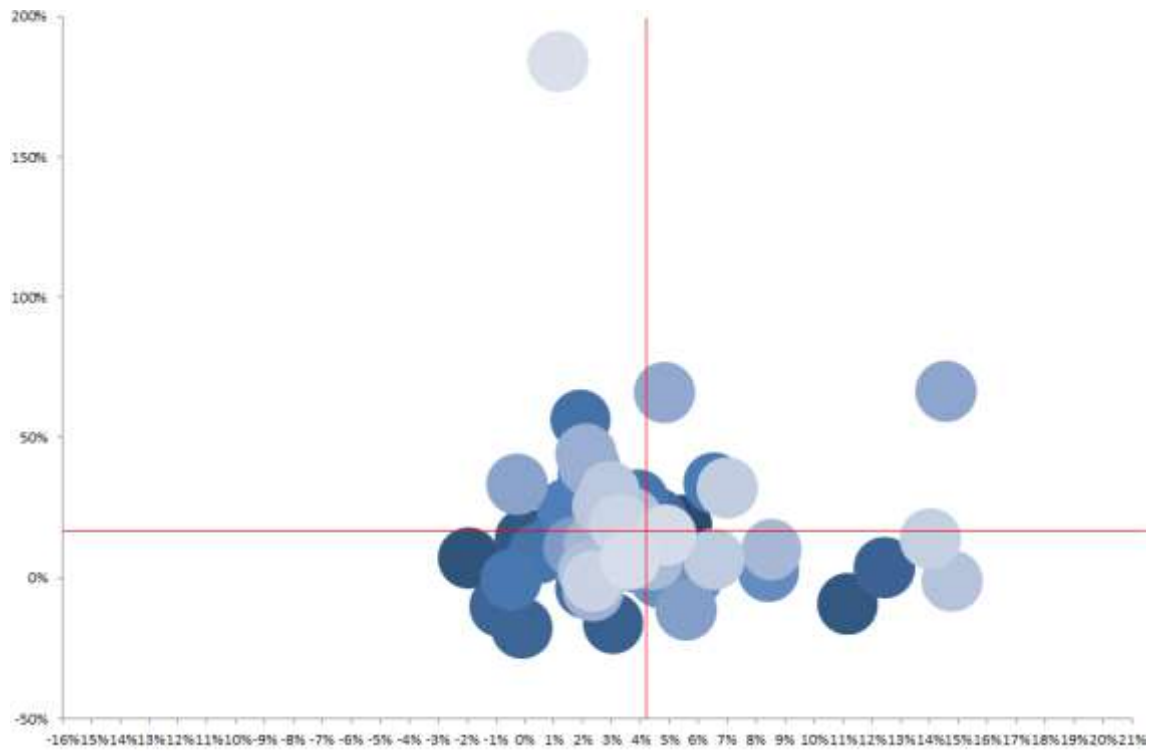


Figura 7.3.10: Distribuzione triennio 2005-2008

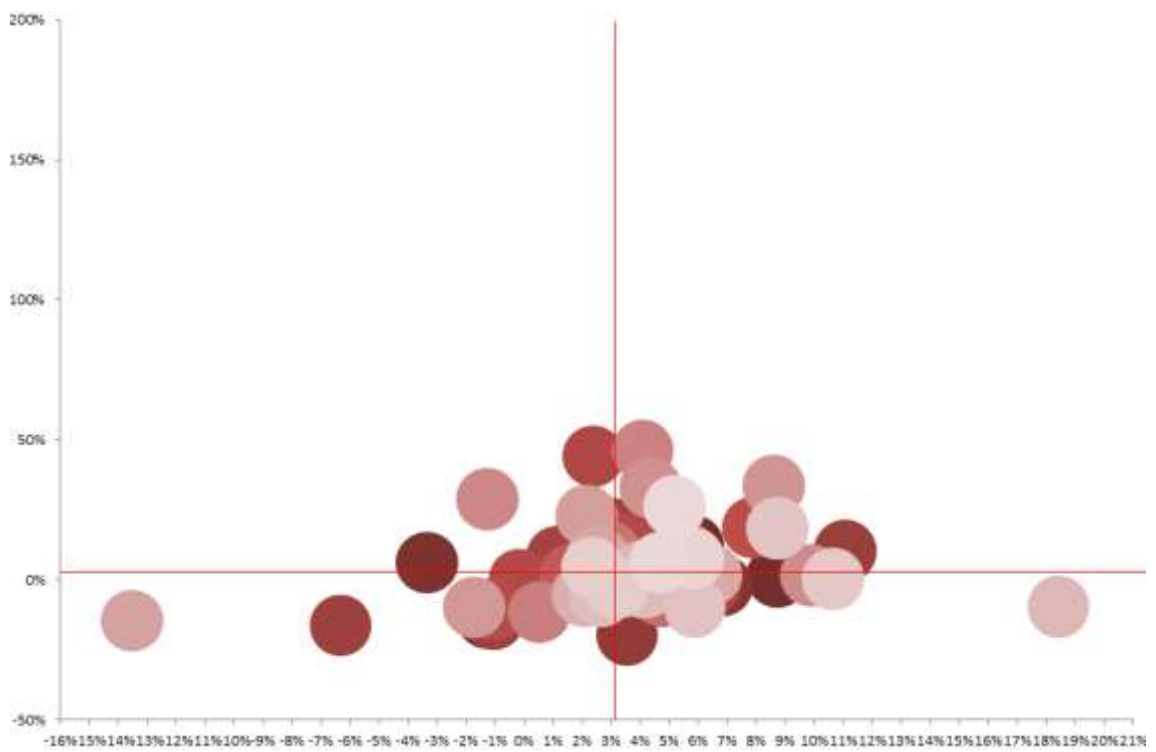


Figura 7.3.11: Distribuzione triennio 2006-2009

Ciò che maggiormente interessa allo scopo di comprendere le relazioni tra marchi registrati e performance economico-finanziarie è la distribuzione del numero medio di marchi nei vari quadranti. Nelle due analisi riferite al triennio 2006-2009 è evidente come le aziende con migliori performance siano anche quelle con il minor numero di marchi registrati. Tale osservazione è confermata anche dall'analisi effettuata sul triennio precedente con l'eliminazione dal campione delle aziende A, B e C.

Dalle analisi si può quindi concludere che, nel caso considerato, le aziende con migliori performance, indipendentemente dall'avvento della crisi del 2009, sono quelle con il minor numero di marchi registrati.

L'aumento del numero medio di marchi nel quadrante della Sofferenza nel secondo triennio (rilevato anche dalla *Quadrant Analysis* effettuata sul campione da cui sono state eliminate le aziende A, B e C), sottolinea come la crisi abbia comportato lo spostamento delle aziende con il maggior numero di marchi registrati verso il quadrante della Sofferenza. A conferma di tale conclusione si evidenzia, inoltre, che due delle tre aziende con il maggior numero di marchi registrati (A e B) passano, rispettivamente, dal quadrante dell'Eccellenza e da quello della Redditività a quello della Sofferenza (v. Figura 7.3.7).

Come possibile spiegazione di questa relazione inversa tra performance economico-finanziarie e numero di marchi, si potrebbe ipotizzare il fenomeno di cannibalizzazione tra marchi o una strategia di *branding* errata che porta alla perdita di identità dell'azienda.

8 Il Caso Studio

8.1 La scelta del caso studio

Nei primi capitoli di questo lavoro, si è analizzata la struttura e le dinamiche competitive del settore calzaturiero, con particolare attenzione alla condizione del Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta.

Dallo studio condotto si è evidenziato come alcuni *asset* intangibili (come i marchi, la reputazione e le relazioni con clienti e fornitori) abbiano un ruolo fondamentale nella creazione e nel mantenimento del vantaggio competitivo di una azienda del settore.

Si è quindi proceduto con l'illustrazione delle principali metodologie, presenti in letteratura, per la determinazione del valore degli intangibili e, infine, si è deciso di focalizzare l'analisi sulla valutazione degli *asset* intangibili protetti allo scopo di evidenziare eventuali correlazioni tra il numero di marchi posseduti e le performance economico-finanziarie aziendali.

Come si è visto nei capitoli precedenti, le analisi basate su dati economico-finanziari pubblici offrono una visione assai limitata del valore degli intangibili di un'azienda.

In questo contesto, si ritiene opportuno esaminare più approfonditamente, a livello qualitativo, l'importanza dei principali *asset* immateriali di una specifica azienda. Lo scopo è comprendere quali siano le risorse aziendali importanti per la competitività e che ne rappresentano dei punti di forza.

La scelta è ricaduta su Alfa S.r.l., in quanto azienda assemblatrice impegnata sia nella produzione e commercializzazione di prodotti a marchio proprio, sia nella produzione di prodotti per conto di grandi *griffe* internazionali.

8.2 Alfa S.r.l.

8.2.1 La storia

L'azienda nasce all'inizio degli anni '40 con una produzione artigianale in una piccola bottega nell'area della Riviera del Brenta. Durante il secondo conflitto mondiale tutte le attività produttive cessano, ma nel 1945 i fondatori inaugurano un laboratorio per la produzione di calzature. Lo scenario è quello della Riviera del Brenta in provincia di Venezia, da sempre culla della produzione di calzature di alta gamma. Fin dagli esordi viene data molta attenzione sia alla modelliera che al controllo della produzione.

L'eccellenza del Made in Italy diventa un tratto del DNA aziendale che unito alla passione, fa nascere un prodotto riconoscibile per la maestria artigianale che lo contraddistingue.

Nei suoi 65 anni di storia l'azienda vanta numerose e decennali collaborazioni per alcuni dei marchi più noti del panorama della moda mondiale. Negli anni '90 alla morte di uno dei due fondatori, la famiglia decide di intraprendere due percorsi aziendali diversi: gli eredi scelgono di occupare una fascia media del mercato e distribuiscono la loro linea in cinque punti vendita multimarca situati a: Venezia, Verona e Roma.

L'altro fondatore insieme ai suoi tre figli, decide di puntare ad un segmento di mercato più alto, ispirandosi all'eccellenza qualitativa e ad un'immagine di marca di taglio internazionale. Sotto la guida della seconda generazione, vengono raggiunti importanti traguardi.

Nell'anno 2005 lo stabilimento viene interamente ristrutturato per diventare un perfetto esempio di realtà produttiva d'avanguardia. Nel 2007 il nuovo logo viene registrato e oggi spicca su numerose vetrine internazionali e all'interno di importanti *department stores*. Oggi l'Azienda, che conta 150 dipendenti, vanta un elevato *know-how* e una capacità produttiva annua di 250.000 paia di scarpe che vengono distribuite in Italia e all'estero, attraverso oltre 300 punti vendita in

35 paesi. Grazie all'avvio di nuovi impianti, la produzione nel prossimo triennio supererà le 350.000 paia annue.

Oggi il calzaturificio forte di un volume d'affari in crescita e uno stato patrimoniale consolidato, punta sul proprio marchio sia in Italia che all'estero mantenendo solo alcune delle collaborazioni più significative.

8.2.2 L'azienda

Il Calzaturificio Alfa è leader nella produzione di calzature di lusso ed è stato in grado di integrare al meglio l'artigianalità e la tradizione con le risorse messe a disposizione dall'avanzamento delle tecnologie del settore. Da 65 anni collabora con alcuni dei marchi più importanti a livello mondiale ed è noto nel mondo come eccellente partner produttivo con 150 dipendenti e una produzione di circa 250 mila paia di calzature l'anno.

La seconda generazione, mantenendo valori come la professionalità e la passione, ha saputo unire le esigenze di mercato alla creatività espressa dalla direzione artistica e dal team tecnico-stilistico interno coordinato da quest'ultima.

Importante punto di svolta per l'azienda è stata la registrazione del marchio proprio, primo passo dell'importante strategia di *brand* messa in atto negli ultimi anni dalla società.

Oggi l'Azienda punta sul proprio marchio come espressione, non solo della maestria artigiana tipica del *Made in Italy*, ma anche di una continua ricerca e cura dei dettagli per la creazione di uno stile seducente e molto femminile. Alfa è presente in 35 Paesi nel mondo (con 300 selezionati punti vendita), e in particolare in Italia, con *showroom* a Milano e Venezia e un negozio monomarca a Milano, e in Russia, dove è prevista l'apertura di nuovi punti vendita, oltre ai due negozi *monobrand* già presenti. L'offerta di Alfa, prevalentemente concentrata su calzature femminili di fascia fine-lusso, prevede anche calzature maschili eleganti e prodotti di pelletteria di alta qualità.

8.2.3 La condizione economico-finanziaria

In questo paragrafo si focalizza sull'analisi delle performance economico-finanziarie di Alfa S.r.l., sulla base dei dati ricavati dal database AIDA, come illustrato nel capitolo 2.2.

In Figura 8.2.1 si riportano i ricavi delle vendite dell'ultimo decennio di Alfa S.r.l. da cui è possibile constatare un trend complessivamente positivo: la crescita annua media è pari al 9,35% annuo, per una crescita complessiva nell'arco del decennio di +103%. Nonostante gli effetti della crisi del 2009 (-20,54% di riduzione annua del fatturato), l'importante crescita dei precedenti esercizi (+155% dal 2000 al 2008) consente di valutare positivamente le performance complessive di vendita della società.

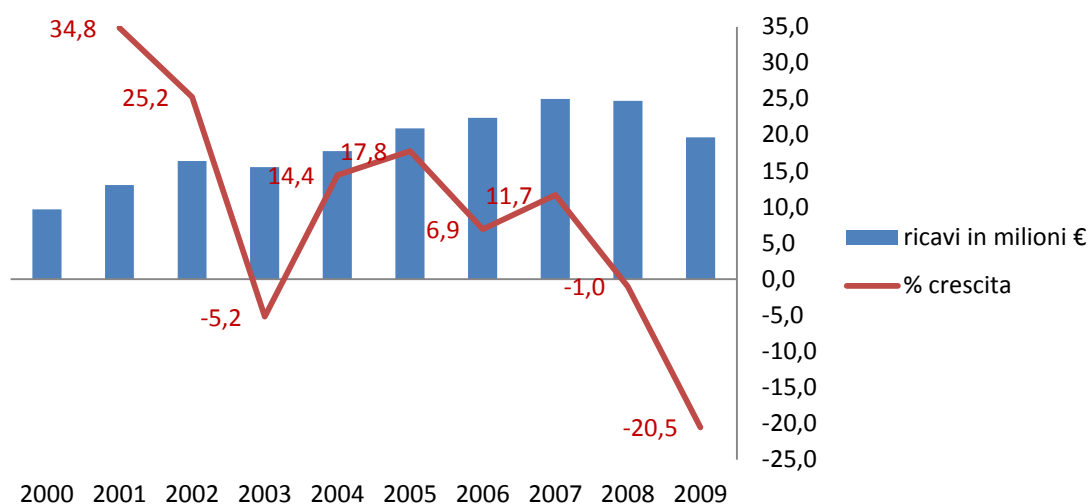


Figura 8.2.1: Ricavi delle vendite e crescita annua dal 2000 al 2009 (Fonte: AIDA)

In Figura 8.2.3 si riporta l'andamento di EBITDA, Risultato Operativo (RO o EBIT), Reddito Ante-imposte (EBT) e del Reddito o Utile Netto (RE). Vi sono principalmente tre dinamiche da evidenziare:

1. Dal 2003 al 2008 si può vedere come il delta tra RO e EBT sia aumentato. Ciò corrisponde ad un aumento della quota di oneri finanziari (al netto dei proventi), come riportato in Figura 8.2.2;
2. Si può notare come, soprattutto dal 2005, i costi di struttura e gli ammortamenti (pari al delta esistente tra EBITDA e RO) siano

incrementati. Ciò riflette probabilmente lo sviluppo che la società ha dovuto affrontare data la forte crescita rilevata nei primi anni del decennio;

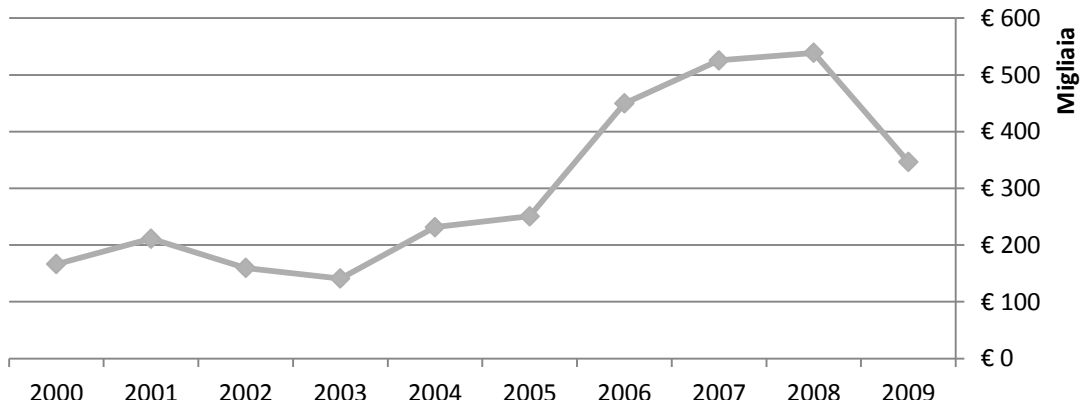


Figura 8.2.2: Totale oneri finanziari al netto dei proventi (Fonte: AIDA)

3. Confrontando il Fatturato (Figura 8.2.1) con l'EBITDA e il RO (Figura 8.2.3) è possibile notare come nel 2002 e nel 2008 vi siano i due maggiori valori di RO, ma mentre nel 2002 tale picco è supportato da una crescita di fatturato del 25,2% rispetto all'anno precedente, nel 2008 la riduzione di fatturato di 1 punto percentuale richiede ulteriori analisi per comprendere quali siano le condizioni che hanno favorito tali valori di RO. In particolare, dai dati di bilancio è possibile evidenziare, tra il 2007 e il 2008, un calo del 14% dei costi di materie prime e di consumo con un conseguente calo del 5,3% dei costi totali di produzione (pari a circa 1,3 mln €).

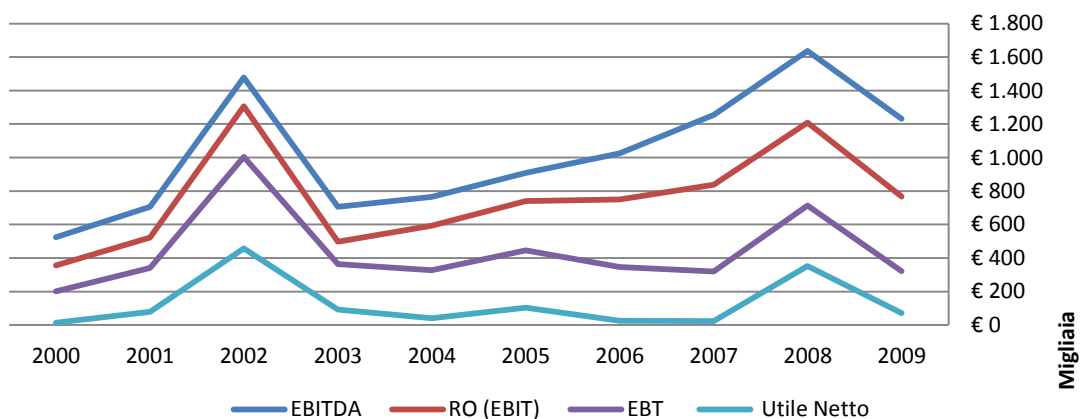


Figura 8.2.3: EBITDA, EBIT, EBT e Utile netto dal 2000 al 2009 di Alfa S.r.l. (Fonte: AIDA)

È possibile analizzare, in Figura 8.2.4, la capacità dell'impresa di produrre risultati economici soddisfacenti in relazione al capitale investito. L'andamento degli indici per la valutazione dei dati economico-finanziari risulta piuttosto altalenante e non consente la rilevazione di trend specifici dell'azienda.

Il rapporto tra Utile netto e RO fornisce indirettamente l'incidenza dei costi e dei ricavi di natura finanziaria, straordinaria e fiscale sul RO e, come emerso anche dalla valutazione dei valori di RO ed EBT, è possibile sottolineare l'incremento di investimenti, attraverso l'indebitamento con elementi terzi.

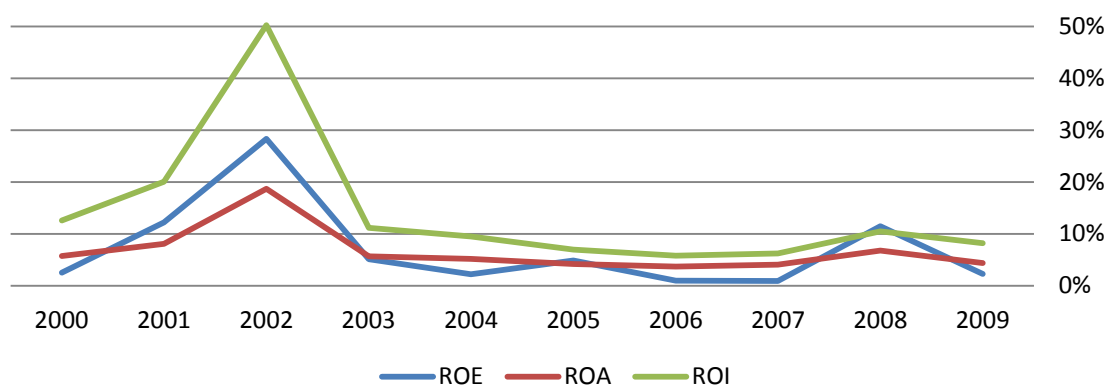


Figura 8.2.4: ROE, ROA e ROI dal 2000 al 2009 di Alfa S.r.l. (Fonte: AIDA)

L'ultimo elemento che si ritiene interessante analizzare è l'entità di immobilizzazioni immateriali, finanziarie e materiali dell'azienda negli ultimi 10 anni. È possibile vedere in Figura 8.2.5 come, in parallelo con un importante aumento delle immobilizzazioni materiali, sia possibile rilevare un aumento delle immobilizzazioni finanziarie (2008 e 2009).

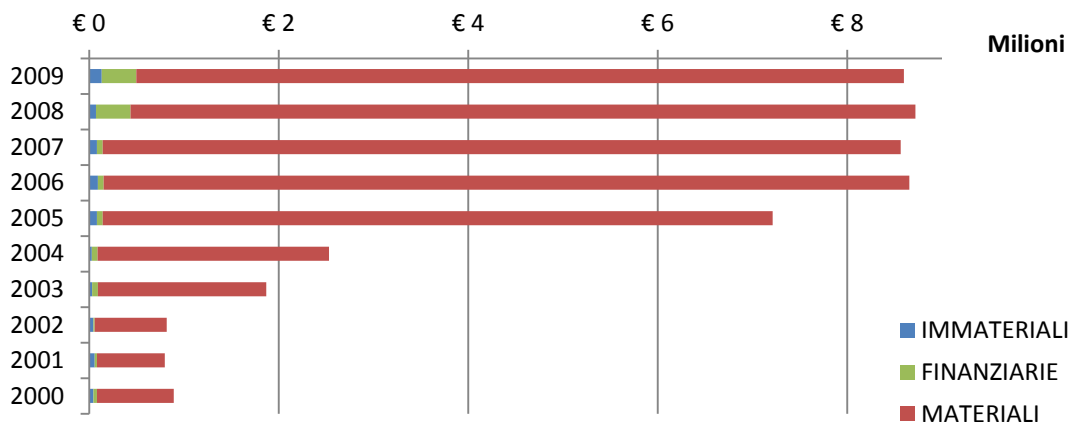


Figura 8.2.5: Immobilizzazioni di Alfa S.r.l. dal 2000 al 2009 (Fonte: AIDA)

Quanto alle immobilizzazioni immateriali è possibile evidenziare come siano diminuite nel 2008, nonostante l'ottima condizione finanziaria di cui godeva l'azienda, per crescere poi, nel 2009, dell'86%. In Figura 8.2.5 si riporta l'andamento nel decennio delle immobilizzazioni immateriali dichiarate a bilancio da Alfa S.r.l.. Il grafico consente di comprendere come, soprattutto negli ultimi anni, l'azienda abbia investito in maniera consistente nel rafforzamento degli *asset* immateriali.

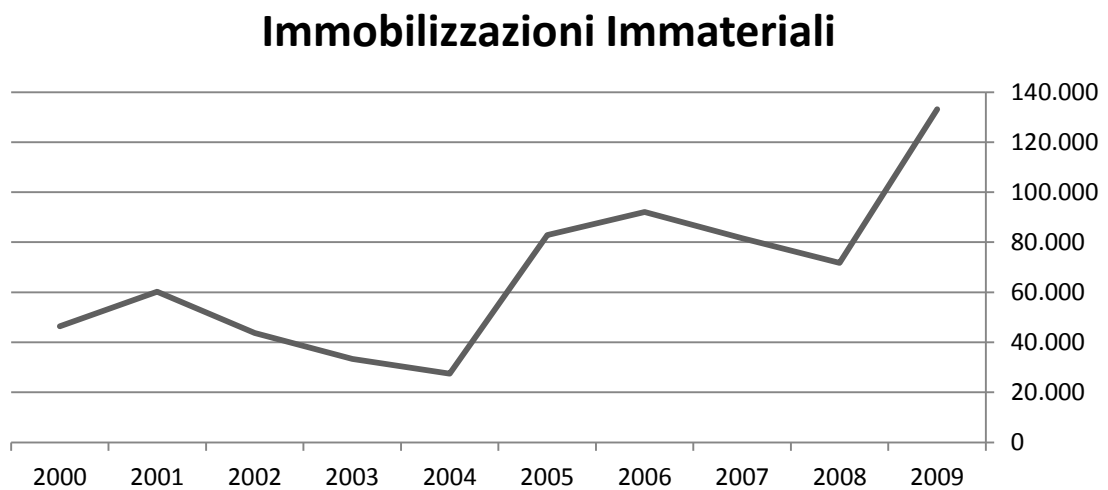


Figura 8.2.6: Immobilizzazioni Immateriali di Alfa S.r.l. (Fonte: AIDA)

8.3 La valutazione degli intangibili in Alfa S.r.l.

8.3.1 Metodo di analisi

Come esaminato nel capitolo “La valutazione degli intangibili”, la maggior parte dei metodi quantitativi monetari¹⁰⁵ comporta l’introduzione di ipotesi e semplificazioni che a livello applicativo risultano molto difficili da implementare: determinare la percentuale di profitti generati da un asset o il suo valore di mercato, prevedere il reddito generabile da un asset, stimare i costi di rimpiazzo. Allo stesso modo, anche alcuni modelli quantitativi non monetari risultano essere complessi nella loro applicazione: il modello *IC Audit* di Brooking e la *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton, ad esempio, richiedono la determinazione del livello ottimale delle risorse, ma non precisano quali siano i criteri per la definizione dell’ottimo.

Ciò comporta, quindi, l’introduzione di un grado di soggettività ineliminabile ed, eventualmente, riducibile attraverso l’impiego di team di valutazione che possano stabilire il livello ottimo sulla base del confronto di più analisti. Affidarsi a modelli esclusivamente qualitativi, a causa delle ipotesi semplificative che essi introducono, può portare a valutazioni poco accurate e tanto più distanti dalla realtà quanto maggiore è la complessità che si è cercato di ridurre; ciò nonostante, si ritrova in tali modelli la possibilità di comprendere in maniera più approfondita le dinamiche aziendali e di valutare, a seconda dei casi, la reale necessità di un’azienda di avere determinati *intangibles* forti.

Si procederà quindi con un’analisi qualitativa dell’azienda, realizzata attraverso delle interviste con il Direttore Commerciale di Alfa S.r.l.. Le interviste serviranno a comprendere quale sia la posizione dell’azienda rispetto a determinati aspetti e si utilizzerà, come linea guida, un elenco di aspetti definiti ex-ante che si ritengono essere dei fattori adatti a descrivere la forza dell’azienda rispetto agli *asset* importanti per il settore.

¹⁰⁵ Come: IC-dVAL, Brand Accounting, Intangibles Scoreboard, Market-to-Book Ratio, Sullivan’s Work, HR Accounting, Tobin’s Q, ecc...

La valutazione della forza sarà effettuata assegnando ad ogni aspetto considerato un valore in scala Likert, secondo il giudizio che potrà essere “basso-medio-alto” sulla corrispondenza ritrovata tra la condizione aziendale e il fattore considerato. Ad esempio se si considererà la copertura territoriale con negozi monomarca si potrà definire bassa-media-alta in funzione al grado di copertura della concorrenza e alle necessità rilevate dall’azienda Alfa S.r.l..

Il modello utilizzato in questa analisi, riprende ampiamente i concetti alla base del modello di Brooking ed è realizzato secondo le fasi illustrate nei seguenti paragrafi.

8.3.1.1 Determinazione degli *asset* d’interesse

Sulla base della classificazione proposta nel capitolo “Intangibili: definizioni e classificazioni” e riportata in Figura 8.3.1, è possibile evidenziare quali siano gli intangibili sui quali si ritiene opportuno concentrare l’analisi.

Gli *asset* che verranno analizzati saranno:

- le Risorse Umane e l’insieme di conoscenze, competenze e attitudini con cui l’azienda può realizzare il suo business;
- il Capitale Organizzativo protetto, in particolare il *brand* e il Capitale Organizzativo non protetto;
- il Capitale Infrastrutturale visto come insieme di processi e sistemi.

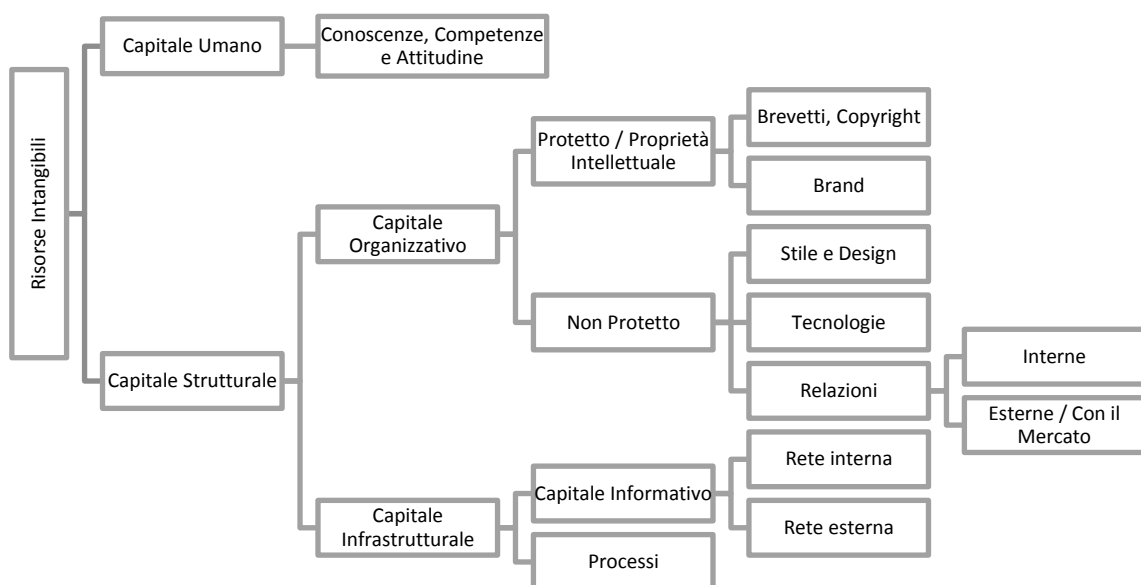


Figura 8.3.1: Classificazione proposta per l’analisi dei contenuti intangibili delle organizzazioni

8.3.1.2 Determinazione degli aspetti caratterizzanti gli asset d'interesse

Una volta definiti gli *asset* oggetto della valutazione è necessario identificare una serie, quanto più dettagliata possibile, di aspetti che ne consentano la definizione: tali aspetti devono essere osservabili per consentire, nelle fasi successive, di valutare la situazione aziendale.

8.3.1.3 Definizione delle scale di misurazione

Una volta determinati gli aspetti che caratterizzeranno ogni asset, è necessario stabilire, sulla base di una scala Likert (da 1 a 5 o da 1 a 7), il range di risposta in maniera tale che a 1 corrisponda la condizione peggiore e a 5 (o 7) la migliore¹⁰⁶.

Ad esempio, se si considera la dipendenza dai canali distributivi si assegnerà un valore considerando nella scala Likert il valore 1 nel caso di elevata dipendenza dai canali e 5 nel caso di bassa dipendenza¹⁰⁷.

8.3.1.4 Valutazione della forza degli intangibili

La fase 4 prevede la valutazione vera e propria dell'azienda e della forza dei suoi intangibili. Le fonti su cui si basa la valutazione sono principalmente tre:

- dati pubblici, come il numero di marchi registrati o brevetti;
- osservazione di dinamiche interne all'azienda, come il grado di visibilità o la propensione delle risorse a condividere la conoscenza;
- analisi di mercato e analisi strategiche, ovvero definizione dell'ambiente esterno e delle scelte strategiche aziendali;
- informazioni aziendali protette o interne, come la suddivisione dei compiti, l'analisi di Pareto di fornitori e clienti, le politiche di motivazione dei dipendenti, ecc...;

¹⁰⁶ Non è necessario che a 1 corrisponda il valore minore, se si considera ad esempio, come aspetto per la valutazione dei processi, la percentuale di prodotti soggetti a rilavorazioni è ovvio che a 1 corrisponderanno le percentuali maggiori, mentre a 5 valori vicini allo zero.

¹⁰⁷ La scala Likert deve essere determinata in funzione al vantaggio che un aspetto comporta per l'azienda Alfa S.r.l..

- interviste dirette a dirigenti aziendali per comprendere quali siano le dinamiche aziendali e quali su quali attività si focalizzi l'attenzione del management.

8.3.1.5 Elaborazione delle informazioni e definizione dei risultati

Una volta ottenute le informazioni necessarie, si procederà dunque all'assegnazione di un valore ad ogni aspetto, coerentemente con la precedente definizione della scala Likert.

Successivamente, calcolando la media dei valori registrati per ogni aspetto di un determinato *asset*, sarà possibile definire un valore che rappresenti quest'ultimo. In questa fase è possibile, se necessario, introdurre un sistema di pesi¹⁰⁸, che esprima la maggiore importanza di un aspetto, rispetto ad un altro, nella definizione di uno specifico *asset* e si calcolerà quindi il valore con una media pesata anziché aritmetica.

8.3.2 L'elemento innovativo

Il metodo di analisi presentato è basato sull'utilizzo dei principi alla base delle valutazioni attraverso scala Likert (v. Capitolo "Metodi qualitativi"). Tali tecniche, di comune utilizzo nell'ambiente della consulenza aziendale, sono alla base di molti metodi di valutazione degli intangibili che non compaiono in letteratura in quanto strumenti fondamentali per il *core business* delle società che li realizzano.

È inoltre necessario ricordare che tali metodologie sono generalmente strutturate ad hoc per una singola azienda o per il settore in cui opera e pertanto non apporterebbero un reale contributo allo studio della materia, se non per l'analisi di casi specifici.

Ciò che si intende realizzare con questo studio è, pertanto, uno strumento di analisi che consenta di valutare la forza degli intangibili all'interno del contesto strategico-operativo aziendale.

¹⁰⁸ Stabilire un sistema di pesi non è necessario, ma può essere utile per le valutazioni interne delle aziende. In questo studio non si ritiene necessario e perciò si utilizzerà una semplice media aritmetica.

Si è appurato, nel corso dello studio dei metodi presenti in letteratura, che la valutazione degli intangibili necessita una contestualizzazione che può riguardare le scelte strategiche aziendali o il settore in cui l'azienda opera.

Al fine di considerare, anche se in maniera indiretta, entrambi questi aspetti si decide di applicare lo studio della forza degli intangibili all'interno dell'analisi della posizione di forza dell'impresa. Quest'ultima analisi si basa sul modello di pianificazione del portafoglio di McKinsey (la matrice GE/McKinsey del 1971) che, nella sua forma originale, viene utilizzato per analizzare il portafoglio d'impresa e decidere a quale Unità Strategica di Business assegnare investimenti, per sviluppare le strategie di crescita per aggiungere nuovi prodotti al portafoglio e per decidere quali prodotti non debbano essere più mantenuti.

Lo stesso principio alla base della matrice GE/McKinsey si applicherà, anziché alla singola attività di business, all'intera azienda, qualora questa presenti un solo *core business*, come nel caso dei calzaturifici del Distretto della Riviera del Brenta¹⁰⁹.

Le dimensioni rappresentate dal metodo McKinsey sono l'attrattività del mercato e la forza del business; in Tabella 8.3.1 sono riportati alcuni esempi dei fattori caratterizzanti queste due dimensioni, così come riportati in “*Strategic management: formulation, implementation, and control*” di Pearce.

Tabella 8.3.1: Fattori caratterizzanti le dimensioni della matrice GE/McKinsey (Fonte: Pearce, 2003)

Attrattività del mercato	Forza del business
Densità della concorrenza	Sistema di costo (marginalità rispetto ai competitors)
Numero e dimensione dei competitors	Quota di mercato
Forza dei competitors	Forza di sistemi e processi
Accesso ai canali distributivi	Forza della tecnologia
Capacità di integrarsi verticalmente	Forza del brand
Livello tecnologico richiesto	Forza delle relazioni con i clienti
Possibilità di differenziazione	Forza delle relazioni con i fornitori
Variabilità della domanda	Forza economica (disponibilità risorse finanziarie)
Tasso di crescita e redditività del mercato	Forza del capitale umano
Limitazioni giuridiche, etiche, ambientali	Reputazione
Potere contrattuale di clienti e fornitori	Forza della rete distributiva

¹⁰⁹ Seppure alcune aziende presentino attività di pelletteria, queste sono marginali rispetto a quella calzaturiera.

8.4 La forza degli *asset* intangibili in Alfa S.r.l.

In Figura 8.4.1 si riportano le valutazioni ottenute dall'analisi della forza degli intangibili in Alfa S.r.l..

Complessivamente l'azienda presenta degli intangibili mediamente forti e, in particolare risulta molto forte per ciò che concerne il *brand*, il design e le relazioni con i clienti finali.

Come si vedrà nei paragrafi successivi, il Capitale Umano è l'asset in cui l'azienda risulta più debole, tale debolezza, tuttavia, è dovuta anche alla profonda attenzione posta sulle attività di *brand building* sulle quali la società investe fortemente da circa due anni.

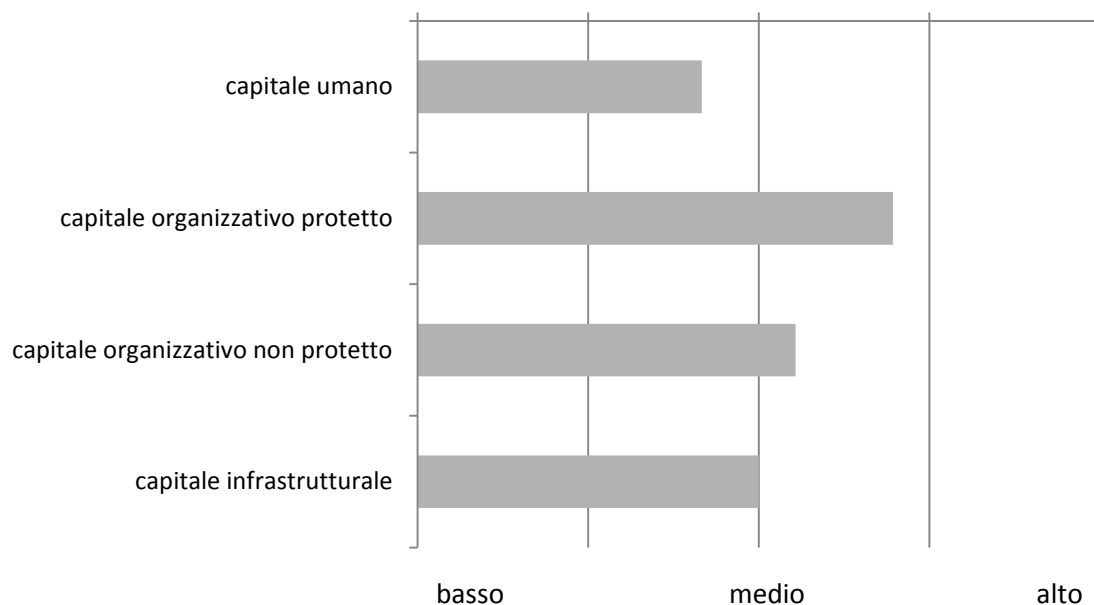


Figura 8.4.1: Valutazione della forza degli intangibili in Alfa S.r.l.

Per ciò che riguarda la forza del Capitale Organizzativo non protetto è opportuno specificare che l'elevata artigianalità dei prodotti rende la tecnologia presente sufficiente alle necessità aziendali, mentre per quel che concerne il Capitale Infrastrutturale l'azienda si è dimostrata molto attenta alla valutazione dell'adeguatezza di determinati strumenti e propensa al loro aggiornamento.

8.4.1 Forza del Capitale Umano

La forza del Capitale Umano in Alfa S.r.l. si può definire medio-bassa a causa di 4 fattori principali:

1. Ridotta percentuale di risorse con istruzione accademica;
2. Scarso controllo delle performance e bassa percentuale di risorse umane con parte della retribuzione legata al raggiungimento di determinati obiettivi da parte di una singola funzione o dall'intera azienda;
3. Mancanza di un programma di formazione del personale interno all'azienda¹¹⁰.

Uno dei principali problemi rilevati nel Distretto, e anche in Alfa S.r.l., è costituito dal ricambio generazionale e dalla necessità di trasferire a soggetti giovani le competenze che il personale prossimo alla pensione ha maturato in decine di anni di lavoro. Se, infatti, da un lato è necessario rilevare le importanti competenze dei dipendenti, in particolar modo per ciò che riguarda il reparto “disegno e stile” e la produzione, dall'altro si pone il problema di mantenere tali competenze all'interno dell'azienda anche quando alcuni dipendenti se ne andranno.

L'azienda affronta questo problema da anni affiancando i nuovi dipendenti al personale più esperto, ciò però comporta un eccesso di risorse e, conseguentemente, l'aumento dei costi di produzione.

L'impatto di tale problema potrebbe essere ridotto aumentando il grado di visibilità tra postazioni produttive e promuovendo la condivisione delle conoscenze.

8.4.2 Forza del Capitale Organizzativo protetto

Il marchio Alfa, registrato come verbale e figurativo con copertura internazionale¹¹¹ nel 2009, gode di una discreta notorietà e, in alcuni Paesi, come

¹¹⁰ Tutto il Distretto fa riferimento, per le attività di formazione, al Politecnico Calzaturiero, struttura che gestisce la Scuola di Design e Tecnica della Calzatura in cui si organizzano i corsi per modellisti e tecnici calzaturieri.

¹¹¹ Albania, Armenia, Antille Olandesi, Australia, Azerbaijan, Bosnia e Erzegovina, Bahrain, Bonaire, Belarus, Svizzera, Cina, Curaçao, Egitto, Georgia, Croazia, Iran, Islanda, Giappone, Kirgizstan,

la Russia, rappresenta uno dei marchi più noti per le calzature femminili di fascia fine-lusso.

L'azienda, soprattutto negli ultimi due anni, ha investito considerevoli risorse in attività di *brand building* in Italia, e all'estero, che ne hanno accresciuto la notorietà.

La strategia di rafforzamento del marchio è stata implementata attraverso la realizzazione di importanti campagne promozionali, la costante presenza alle fiere di settore e l'apertura di numerosi showroom e negozi monomarca sia sul territorio nazionale che internazionale.

La notorietà, la strategia di *brand* scelta dall'azienda e i suoi risultati, gli investimenti, la recente protezione del marchio e l'attenzione a tutte le attività di valorizzazione del *brand* consentono di valutare la forza del *brand* in Alfa S.r.l. come media. Se, infatti, da un lato il marchio non è tra i più noti a livello mondiale, dall'altro si è in presenza di un *brand* protetto solo da pochi anni ma sul quale si svolgono importanti attività di rafforzamento e promozione che, in Paesi come la Russia, hanno portato a importanti successi e risultati.

Per ciò che riguarda brevetti e copyright, non risultano, nelle banche dati consultate, informazioni circa l'esistenza di registrazioni a nome dell'azienda.

8.4.3 Forza del Capitale Organizzativo non protetto

8.4.3.1 Design

Il design in Alfa S.r.l. rappresenta uno dei fattori maggiormente di rilievo, tanto da comportare l'istituzione di una specifica funzione aziendale interna dedicata allo sviluppo di tale attività. Alfa S.r.l. è una delle poche aziende che presenta al suo interno una funzione "design e stile" in cui si hanno luogo tutte le prime fasi di sviluppo delle calzature: dall'ideazione alla realizzazione dei prototipi.

Da notare come la presenza di un team interno dedicato allo sviluppo delle calzature sia considerata dalle *griffe* un fattore molto positivo soprattutto per questioni di riservatezza. Queste ultime infatti, solitamente inviano degli schizzi o delle bozze delle calzature da realizzare che dovranno essere poi sviluppati e realizzati dal calzaturificio in maniera quasi completamente autonoma. È semplice, dunque, comprendere perché la presenza di un team di sviluppo interno al calzaturificio costituisca un fattore fondamentale per le *griffe*: esso comporta una maggiore sicurezza contro l'eccessiva divulgazione di informazioni sensibili e perciò tende a condizionarne la scelta in merito al calzaturificio a cui rivolgersi per la realizzazione dei propri prodotti.

È importante sottolineare, inoltre, come la forza del design (considerata medio-alta) sia correlata anche ad altri fattori, come la scelta di materie prime di alta qualità, le regolari collaborazioni con elementi esterni all'azienda¹¹² e le risorse dedicate a tutte le fasi di sviluppo prodotto. Va, inoltre, sottolineato che il numero di progetti realizzati annualmente è molto elevato e che il ciclo di vita dei prodotti è generalmente molto breve e pari a circa 6 mesi per Alfa S.r.l.¹¹³: questo richiede un costante aggiornamento e attenzione dell'area "disegno e stile" alle tendenze e alle richieste del mercato, mantenendo tuttavia la propria identità stilistica.

8.4.3.2 Tecnologie

La forza della tecnologia in Alfa S.r.l. può essere definita medio-bassa, principalmente a causa dell'elevata componente artigianale che contraddistingue le lavorazioni di calzature di fascia fine-lusso.

I macchinari utilizzati per la produzione sono specifici ma a basso contenuto tecnologico (come rifilatrici¹¹⁴, presse riscaldate, sparachiodi¹¹⁵,

¹¹² Le collaborazioni riguardano solamente prodotti a marchio proprio e rappresentano un fattore positivo per il design in quanto consentono di creare prodotti in cui gli elementi di novità, apportati dalle collaborazioni esterne, si fondono con lo stile e i tratti distintivi dell'azienda.

¹¹³ Alfa S.r.l. presenta annualmente due collezioni, ma la durata del ciclo di vita può essere inferiore nel caso in cui l'azienda crei 4 collezioni all'anno o per prodotti rilasciati in corso di stagione.

¹¹⁴ Macchina per rifilare le tomaie

¹¹⁵ Utilizzate per fissare i tacchi

macchine per cardatura¹¹⁶, spaccapelle¹¹⁷, scarnitrici¹¹⁸, aggiuntatrici¹¹⁹, ripiegatrici¹²⁰, bordatrici¹²¹, occhiellatrice¹²², giostre multilivello, spazzolatrici¹²³, ferri da stiro¹²⁴).

Maggiore importanza hanno tecnologie legate alle fasi di progettazione, come i software CAD per lo sviluppo delle calzature, ma non esistono tecnologie che si possano definire strategiche o che abbiano reso necessaria la protezione legale (brevetti). È importante sottolineare che non tutto il personale ricorre all'uso di software CAD, preferendovi il disegno a mano, e che manca in azienda anche lo sviluppo informatizzato delle taglie.

Si può perciò affermare che il contenuto tecnologico dell'azienda, pur essendo scarso, risulta in linea con le esigenze aziendali. Unica eccezione a tale considerazione sono le tecnologie informatiche e di comunicazione (ICT¹²⁵) di cui si discuterà nel Paragrafo 8.4.4.

La ricerca e sviluppo, all'interno del calzaturificio Alfa S.r.l., è costituita da quello che è stato definito il reparto “disegno e stile” all'interno del quale si svolgono tutte le attività di sviluppo delle calzature. L'elevato numero di progetti annui, ovvero di modelli di calzature, e la scarsa importanza di aspetti innovativi, ad eccezione di quelli di design, rendono poco utilizzata la protezione legale dei modelli e limitano la funzione “ricerca e sviluppo” quasi totalmente alle attività di sviluppo prodotto, lasciando scarso spazio a quelle di ricerca. Lo sviluppo di modelli avviene completamente all'interno dell'azienda ma le consulenze di stilisti esterni e il monitoraggio del contesto esterno consentono alla società di proporre sempre calzature in cui la moda del momento viene interpretata secondo lo stile che contraddistingue l'azienda.

¹¹⁶ Operazione che districa le fibre tessili per renderle parallele e liberarle da eventuale materiale estraneo

¹¹⁷ Macchina utilizzata per regolare lo spessore delle pelli tramite fresatura

¹¹⁸ Macchina utilizzata per assottigliare i bordi delle tomaie

¹¹⁹ Particolari macchine per cucire e incollare i bordi delle fodere

¹²⁰ Macchine per incollare e cucire il contorno della tomaia

¹²¹ Macchina per applicazione di strisce in pelle sul contorno superiore della tomaia

¹²² Macchina per l'applicazione di occhielli sulla tomaia

¹²³ Macchine per rifinire la superficie della calzatura

¹²⁴ Specifici per il settore

¹²⁵ Information and Communication Technology

8.4.3.3 Relazioni

All'interno delle relazioni con i canali distributivi si intende analizzare sia la forza delle relazioni con essi, sia l'autonomia aziendale in termini di distribuzione del proprio prodotto sul mercato. Considerando entrambi tali fattori è possibile affermare la capacità di servire i propri mercati di riferimento di Alfa S.r.l. è media. Alfa S.r.l., come la maggior parte dei competitors, dimostra di essere maggiormente presente in alcuni mercati, come Russia e Europa, piuttosto che in altri, Sud America, India e Cina. Ciò è dovuto principalmente alla necessità di trovare in loco dei soggetti esperti e di fiducia per instaurare partnership durature ed efficaci.

L'attenzione posta da Alfa S.r.l. nella scelta dei partners a cui appoggiarsi per la distribuzione in negozi multimarca ha consentito la creazione di solide partnership che non risultano sbilanciate a favore di uno dei due soggetti. Se, da un lato, il calzaturificio necessita di intermediari in loco che conoscano il mercato, anche il canale distributivo dimostra elevata fedeltà verso l'azienda ed è fortemente legato sia ai prodotti che al marchio (specialmente in Paesi dove il marchio è molto forte, ad esempio in Russia).

Come evidenziato in precedenza, l'azienda è impegnata in una politica di *brand building* che, dal punto di vista della forza distributiva, si traduce in investimenti per l'ampliamento della copertura territoriale nei mercati in cui l'azienda è già presente (Italia e Russia) e in progetti di ampliamento verso nuovi mercati come Cina, Giappone e Indonesia. In questo panorama, un canale distributivo come l'internet shop ha scarsa importanza, anche se l'azienda sembra essere protesa verso un suo potenziamento. È, tuttavia, necessario sottolineare come il rapporto del consumatore con il canale di vendita sia fondamentale per prodotti come le calzature in cui le scelte sono guidate più dalla soggettività e dall'occasione che dalla valutazione di aspetti tecnici o di performance e in cui il cliente finale è maggiormente influenzabile.

La forza del rapporto tra azienda e consumatori risulta medio-alta, soprattutto grazie alla politica di *brand building* aziendale che ha investito molto

anche sul significato e sui valori trasmessi dal marchio. Da notare come l'azienda ponga una considerevole attenzione alle esigenze dei clienti, attraverso valutazioni della loro soddisfazione, e alla completezza e qualità dell'offerta. La reputazione presso il cliente finale è elevata e ciò comporta non solo una sua elevata fedeltà di quest'ultimo, ma anche una bassa sensibilità al prezzo: i clienti fedeli rappresentano la quasi totalità della clientela di Alfa S.r.l..

Sebbene l'azienda si dimostri molto interessata alle attività del Distretto e collabori con enti come ACRIB¹²⁶, Alfa S.r.l. non presenta delle vere e proprie partnership con soggetti terzi. La sola collaborazione interna al Distretto, emersa dalle interviste effettuate, è limitata ad attività produttive con lo scopo di saturare la capacità o aumentarla, quando insufficiente. Questo genere di collaborazioni coinvolge solamente i reparti produttivi delle aziende in questione, e ha lo scopo di facilitare la gestione della domanda e la programmazione della produzione. La bassa strategicità di queste collaborazioni e la scarsa incidenza sul fatturato, associate ad un elevato interesse per le attività di Distretto, consentono di valutare la forza delle partnership interne al Distretto di Alfa S.r.l. media, nonché in linea con la maggior parte delle aziende della Riviera del Brenta.

Dal punto di vista delle partnership esterne al Distretto, invece, Alfa S.r.l. presenta una collaborazione molto importante con un distributore locale russo. Questo rapporto, considerato da entrambe le parti molto stretto¹²⁷, è basato su una reciproca fiducia tra le parti e su uno stretto rapporto di collaborazione con lo scopo di distribuire prodotti di elevata qualità in Russia.

8.4.3.4 Fornitori

Valutando sulla base della longevità delle relazioni, la fedeltà dimostrata verso i fornitori risulta piuttosto alta. Ciò è determinato principalmente da due fattori: da un lato l'importanza fondamentale per Alfa S.r.l. di assicurarsi materie prime e semilavorati di alta qualità, dall'altro l'esiguo numero di possibili fornitori che sono in grado di garantire prodotti di tale fattura. Quest'ultimo

¹²⁶ Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta

¹²⁷ Dato emerso dalle interviste al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l.

aspetto, potenzialmente sfavorevole in termini di potere contrattuale per Alfa S.r.l., trova una controparte nell'esiguo numero di produttori di calzature di alta qualità a livello mondiale e, pertanto, i rapporti con i fornitori risultano piuttosto equilibrati.

Come emerso dalle interviste al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l., la scelta dei fornitori è fondamentale, tuttavia, questi non partecipano alla creazione di valore in quanto le specifiche delle materie prime o dei semilavorati, oggetto della fornitura, sono determinate in maniera autonoma dal calzaturificio e rigorosamente rispettate dai fornitori.

Valutando complessivamente tutti gli aspetti elencati precedentemente e considerata la medio-bassa sensibilità al prezzo imposto dai fornitori, si può affermare che la forza dei rapporti con i fornitori è media.

8.4.4 Forza del Capitale Infrastrutturale

Uno dei problemi emersi durante le interviste al Direttore Commerciale di Alfa S.r.l. è stato l'adeguamento delle ICT allo sviluppo dell'azienda negli anni.

Pur avendo sempre prestato attenzione all'aggiornamento delle infrastrutture informatiche, la società riconosce come necessità l'implementazione di sistemi di business intelligence che, negli ultimi anni, si sono evoluti e diffusi notevolmente anche nell'ambiente calzaturiero. L'investimento nell'implementazione di ICT avrebbe il duplice scopo di migliorare e facilitare sia il controllo di gestione che l'immagazzinamento di informazioni e *know-how*.

Se perciò dal punto di vista dei sistemi la forza di Alfa risulta medio-bassa, ma con prospettive di miglioramento, dal punto di vista dei processi, l'azienda si dimostra più forte soprattutto grazie all'attenzione e alla propensione al miglioramento delle attività. Da notare come, nella valutazione, incida negativamente la mancanza di certificazioni di qualità (ISO 9000) e ambientali (ISO 14000).

8.5 Conclusioni

In Figura 8.5.1 si riporta il posizionamento ottenuto dall'analisi illustrata nei paragrafi precedenti. Dall'analisi è possibile osservare che il posizionamento è prossimo alla diagonale della matrice: ciò significa che gli sforzi dell'azienda per essere forte nel business sono in linea con l'attrattività del mercato e che non si è in presenza di squilibri¹²⁸.

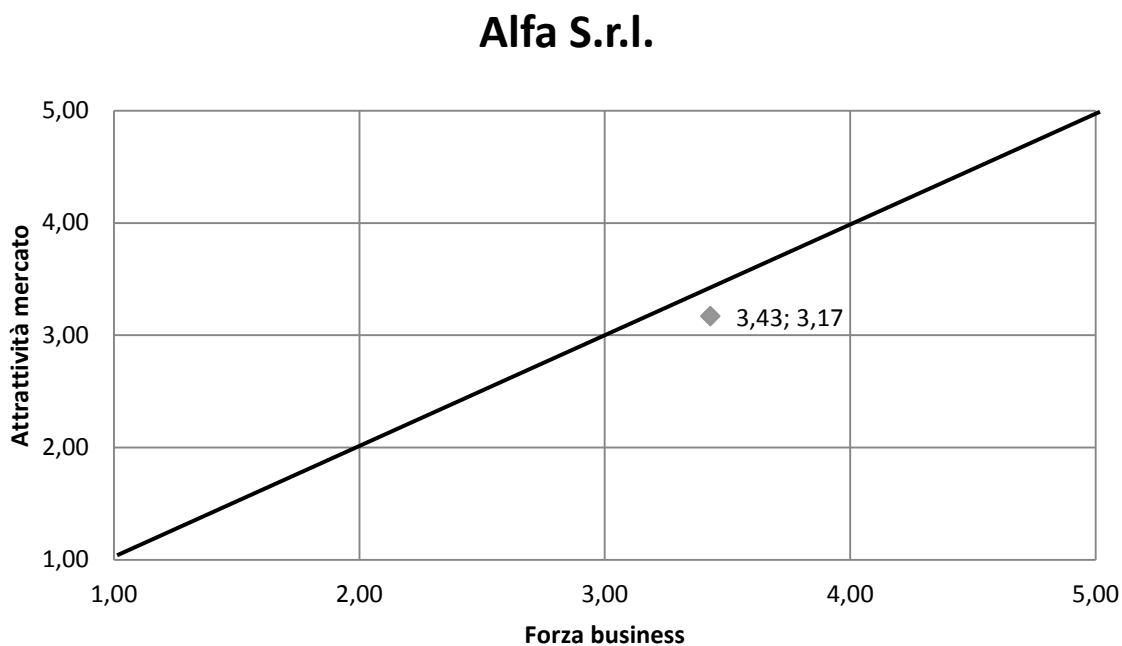


Figura 8.5.1: Rappresentazione di Alfa S.r.l. secondo l'analisi effettuata nel sistema ispirato alla matrice GE/McKinsey

Il posizionamento ottenuto può essere oggetto di molteplici confronti:

- Concorrenza: procedendo alla stessa analisi per i concorrenti diretti di Alfa S.r.l. è possibile comprendere chi stia performando meglio;
- Obiettivo: è possibile ripetere l'analisi di Alfa S.r.l. non sulla base delle condizioni attuali della società ma degli obiettivi che l'azienda si pone. In questo modo sarà possibile verificare istantaneamente sia come incidano alcune scelte sul posizionamento presente, sia la "distanza" tra quest'ultimo e la posizione-obiettivo;

¹²⁸ Scarsa forza del business in mercati molto attrattivi o elevata forza in mercati di scarsa rilevanza.

- Storico: può essere utile mappare come, negli anni, si sia evoluto il posizionamento dell'azienda per comprendere, sulla base delle performance economico-finanziarie registrate, quale sia il posizionamento migliore e farne il proprio l'obiettivo.

9 Appendice

9.1 Esempi di metriche nel metodo Balanced Scorecard

Nelle successive Tabelle si riportano alcuni esempi di metriche, presenti in letteratura, utilizzate per valutare la *Readiness* Strategica del Capitale Umano, Informativo e Organizzativo in relazione agli obiettivi posti dall'azienda nella gestione dei processi interni. I processi interni possono essere raggruppati in quattro gruppi: processi gestionali operativi, processi di gestione della clientela, processi di innovazione e processi di regolazione e sociali.

Quanto ai processi di regolazione e sociali negli scritti di Kaplan e Norton non sono riportati esempi di metriche, ma vengono indicati genericamente gli obiettivi nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita ovvero investimenti nella crescita del capitale umano, nelle tecnologie pulite e nello sviluppo di una cultura consapevole e responsabile.

Tabella 9.1.1: Metriche per la gestione dei processi gestionali operativi (Fonte: Strategy Maps, 2004)

ASSET	OBIETTIVI	MISURE
CAPITALE UMANO	Sviluppare le capacità relative al management della qualità e al miglioramento dei processi	Percentuale di dipendenti in possesso di formazione sulle tecniche di gestione della qualità
		Percentuale di dipendenti con qualifica di "cintura nera" Six Sigma
		Percentuale di dipendenti con conoscenza di activity-based management, just in time e teoria dei vincoli
CAPITALE INFORMATIVO	Tecnologia che faciliti il miglioramento dei processi e la soddisfazione dei clienti	Percentuale di dipendenti che ottengono un immediato feedback dalle operazioni
		Percentuale di clienti che possono monitorare online l'iter delle ordinazioni
CAPITALE ORGANIZZATIVO	Cultura rivolta al miglioramento continuo	Indagine su diffusione tra personale della cultura kaizen e della condivisione delle conoscenze
		Numero di nuove idee generate riguardo al miglioramento dei processi
		Percentuale suggerimenti del personale adottati riguardo al miglioramento dei processi
		Numero di idee relative al miglioramento della qualità e dei processi condivise tra più unità organizzative
		Miglioramento performance ottenuto tramite suggerimenti del personale (risparmio costi, riduzione difettosità, aumento rendimenti, riduzioni tempo di processo)

Tabella 9.1.2: Metriche per la gestione della clientela (Fonte: Strategy Maps, 2004)

ASSET	OBIETTIVI	MISURE
CAPITALE UMANO	Sviluppare competenze strategiche	READINESS del capitale umano
	Attrarre e sviluppare fedeltà dei talenti migliori	Ricambio del personale chiave
CAPITALE INFORMATIVO	Sviluppare il portafoglio di informazioni e i data systems della gestione	READINESS del portafoglio applicazioni rivolte alla clientela
	Accrescere la condivisione delle conoscenze	Grado di utilizzo del sistema di gestione delle conoscenze
CAPITALE ORGANIZZATIVO	Creare una cultura incentrata sul cliente	Indagine della cultura del personale
	Creare l'allineamento degli obiettivi personali	Percentuale degli obiettivi del personale collegati al processo della clientela e alle misure dei risultati previsti dalla BSC

Tabella 9.1.3: Metriche per la gestione dei processi d' innovazione (Fonte: Strategy Maps, 2004)

ASSET	OBIETTIVI	MISURE
CAPITALE UMANO	Raggiungere una profonda competenza funzionale	Copertura delle abilità strategiche nelle posizioni chiave di R&D
	Sviluppare team interdisciplinari e interfunzionali efficaci	Percentuale personale dell'area R&D che lavora con efficacia in team interdisciplinari e multifunzionali dedicati allo sviluppo prodotti
		Percentuale personale del R&D in grado di possedere un ruolo efficace di leadership nella gestione dei progetti
CAPITALE INFORMATIVO	Far uso di tecnologia informatica per la simulazione e la realizzazione virtuale di prototipi	Percentuale personale del R&D con accesso e conoscenza di strumenti avanzati per la realizzazione di modelli
	Usare tecnologia per il lancio rapido dei prodotti	Percentuale prodotti lanciati con un'efficace integrazione CAD/CAM
CAPITALE ORGANIZZATIVO	Catturare le principali conoscenze della comunità scientifica e tecnologica	Numero di nuove idee ricavate da fonti esterne
		"Peer review" delle capacità scientifiche e tecnologiche concorrenti
	Favorire una cultura dell'innovazione	Numero suggerimenti per nuovi prodotti e competenze
		Indagine sulla cultura dei dipendenti nei confronti dell'innovazione e del cambiamento

10 Bibliografia

Allee, V. (2008), *Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, pp.5-24.

Allee, V. (Giugno 2008), *The Very Human Dynamics of Knowledge and Value Conversion*, saggio in onore del sessantesimo compleanno del Professor Karl-Erik Sveiby pubblicato dalla Swedish School of Economics and Business Administration.

Allee, V. (Novembre 2009), *Value Creating Networks: Organizational Issues and Challenges*, The Learning Organization Special Issue on Social Networks and Social Networking, Vol. 6, pp. 427-442.

Amighini, A. et Rabellotti, R. (Maggio 2006), *How do Italian footwear industrial districts face globalization?*, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Department of Economics and Quantitative Methods, Novara, Università del Piemonte Orientale.

Andriessen, D. (2004), *The Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier, Oxford.

Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani (2009), *Settori economici e distretti industriali. I distretti calzaturieri in Italia: realtà e prospettive*, Monte dei Paschi di Siena e Nomisma.

Austin, L. (2007), *Accounting for Intangible Assets*, University of Auckland Business Review, pp.63-72.

Baruch, L. (2003), *Intangibles. Management, Measurement, and Reporting*, Washington, The Brookings Institution Press.

Baruch, L. (Aprile 2002), *Intangibles at a Crossroads: What's next?*, Financial Executive, pp. 35-39.

Baruch, L. (Giugno 2004), *Sharpening the Intangibles Edge*, Harvard Business Review, pp.109-116.

Baruch, L. (Settembre 2003), *Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets*, FRBNY Economic Policy Review, pp. 17-21.

Baruch, L. et al. (2003), *Do Financial Analysts get Intangibles?*, European Accounting Review, Vol. 12, pp. 635-659.

Basu, S. et Waymire, G. (2008), *Has the importance of intangibles really grown? And if so, why?*, Accounting & Business Research, Vol. 38, pp. 171-190.

Bontis, N. (marzo 2001), *Assessing Knowledge Assets: a review of the Models used to Measure Intellectual Capital*, International Journal of Management Reviews, pp. 41-60.

Bounfour, A. (2002), *How to Measure Intellectual Capital's Dynamic Value: the IC-dVAL approach*, McMaster University, Ontario, Canada.

Bounfour, A. (2003), *The Management of Intangibles. The organisation's most valuable assets*, London, Routledge.

Brooking, A. (1997), *The Management of Intellectual Capital*, Long Range Planning, Vol. 30, pp. 364-365.

Brown, A. et al. (Dicembre 2005), *Managing Intellectual Capital*, Research Technology Management, Vol. 48, pp. 34-41.

Bullen, M.L. (2008), *Incorporating human resource accounting value measures in capital investment decision*, Orlando, Southeast Decision Sciences Institute.

CBI Centre for the promotion of imports from developing countries (Maggio 2010), *The footwear market in the EU*, Market Survey.

Crawford, J. et Strasser, R. (2008), *Management of Infringement Risk of Intellectual Property Assets*, Intellectual Property & Technology Law Journal, Vol. 20, pp. 7-10.

Danish Agency for Trade and Industry (Novembre 2000), *A Guideline for Intellectual Capital Statements. The Key to Knowledge Management*, Copenhagen.

Daum, J.H. (2003), *Intangible Assets and Value Creation*, Southern Gate, John Wiley & Sons Ltd.

Department of Trade and Industry (Agosto 2008), *Footwear and leather goods. Sector development strategy*, South Africa.

Edvinsson, L. (1997), *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, Vol. 30, pp. 366-373.

Edvinsson, L. et al. (2001), *Intellectual Capital: from Intangible Assets to Fitness Landscapes*, Expert Systems with Applications, Vol. 20, pp. 35-50.

El-Tawy, N. et Tollington, T. (2008), *The recognition and measurement of brand assets: an exploration of the accounting/marketing interface*, Journal of marketing management, Vol. 24, pp. 711-731.

Flamholtz, E.G. et Bullen M.L. (2002), *Human resource accounting: a historical perspective and future implications*, Management Decision, Vol. 40, pp. 947-954.

Goldheim, D. et al. (Aprile 2005), *Extracting Value from Intellectual Assets*, Research Technology Management, Vol. 48, pp. 41-48.

Goldheim, D. et al. (Febbraio 2005), *Developing an Effective Strategy for Managing Intellectual Assets*, Research Technology Management, Vol. 48, pp. 50-58.

Grandinetti, R. (2003), *L'evoluzione dei distretti industriali in una prospettiva knowledge-based*, FOEDUS Culture economie e territori, Vol. 6, pp. 3-17.

Grant, R.M. (2005), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.

Heiens, R.A. et al. (Giugno 2007), *The Contribution of Intangible Assets and Expenditures to Shareholder Value*, Journal of Strategic Marketing, Vol. 15, pp. 149-159.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2001), *The Strategy Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2004), *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (Febbraio 2004), *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review, pp. 1-13.

Luiss Business School (Aprile 2007), *La valorizzazione delle attività intangibili*, Documento creato per l'Unione Industriali di Savona, Roma.

Luthy, D.H. (1998), *Intellectual capital and its measurement*, presentato alla conferenza "Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA)", Osaka. Disponibile all'indirizzo: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf>.

Marr, B. et al. (2003), *Valuation of Intellectual Capital and Real Option Models*, paper presentato al PMA Intellectual Capital Symposium, 1-2 ottobre 2003, Cranfield University.

Mehlman, S.K. et al. (Febbraio 2010), *Better Practices for Managing Intellectual Assets in Collaborations*, *Research Technology Management*, Vol. 53, pp. 55-66.

Messina, P. et al. (2009), *Sguardo al futuro. Il caso del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta*, Padova, Coop. Libreria Editrice Università di Padova.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Maggio 2010), *Piano Nazionale Formativo Integrato per il settore Tessile Abbigliamento e Calzaturiero*, Progetto TAC.

Mouritsen, J. et al. (2001), *Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing knowledge management strategies*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, pp.359 - 383

Nagar, V. et Rajan, M.V. (Giugno 2005), *Measuring Customer Relationship: The Case of the Retail Banking Industry*, *Management Science*, Vol. 51, pp. 904-919.

Osservatorio di Distretto (Maggio 2006), *Consumer Identikit. Il profilo del consumatore e l'evoluzione del mercato*, Enrico Finzi, Padova, pp. 5-23.

Pearce, J.A. et al. (2003), *Strategic Management: formulation, implementation, and control*, McGraw-Hill, ottava edizione.

Penman, S.H. (2009), *Accounting for Intangible Assets: There is also an Income Statement*, A Journal of Accounting, Finance and Business Studies, Vol. 45, pp. 358-371.

Pulic, A. (Febbraio 1997), *The Physical and Intellectual Capital of Austrian Banks*, www.vaic-on.net.

Pulic, A. (1998), *Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy*, presentato nel 1998 al 2° Congresso Mondiale McMaster su "Misurare e Gestire il Capitale Intellettuale" del Team austriaco per il Potenziale Intellettuale, www.vaic-on.net.

Reilly, R.F. et Schweihs, R.P. (2000), *Valuation of Trademarks and Trade Names*, Journal of Pension Planning & Compliance, Vol. 25, pp. 35-49.

Reilly, R.F. et Schweihs, R.P. (Giugno 2000), *Financial Planning considerations in valuing Accounting practices*, The Ohio CPA Journal, pp. 36-41.

Roos, G. et al. (2001), *Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool*, Strategy and Leadership Journal, Vol. 29, pp. 21-26.

Roos, G. et Roos, J. (Giugno 1997), *Measuring your Company's Intellectual Performance*, Long Range Planning, Vol. 30, pp. 413-426.

SDA Bocconi et A.N.C.I. (Novembre 2007), *L'internazionalizzazione e il settore calzaturiero*, Stra.

Skandia (1998), *Annual Report*, Skandia.

Skandia (2009), *Annual Report*, Skandia.

Standfield, K. (2002), *Intangible Management. Tools for Solving the Accounting and Management Crisis*, San Diego, Academic Press.

Trendcalzaturiero.it (internet), *The footwear web service in Italy. Produzione industriale* (Luglio 2010). Disponibile all'indirizzo <http://www.treandcalzaturiero.it>

Wang, F. et al. (Agosto 2008), *Does advertising create sustained firm value? The capitalization of brand intangible*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 130-143.

Wiig, K.M. (Giugno 1997), *Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management*, *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 399-405.

Wrigley, J. (2008), *Discussion on "What financial and non-financial information on intangibles is value-relevant? A review of the evidence"*, *Accounting and Business Research*, Vol. 38, International Accounting Policy Forum, pp. 257-260.

Wyatt, A. (2008), *What financial and non-financial information on intangibles is value-relevant? A review of the evidence*, *Accounting and Business Research*, Vol. 38, International Accounting Policy Forum, pp. 217-256.

Wyatt, A. et Matolcsy, Z. (2006), *Capitalized Intangibles and Financial Analysts*, *Accounting and Finance*, Vol. 46, pp. 457-479.

Zabala, I. et al. (2005), *Corporate Reputation in Professional Services Firm: Reputation Management based on Intellectual Capital Management*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, pp.59-71.

Ringraziamenti

Un particolare ringraziamento alla Prof.ssa Anna Nosella per avermi proposto questo interessante progetto e per avermi seguito durante tutte le fasi della stesura della tesi.

A Lara Agostini, per l'aiuto nelle analisi, al Dott. Menegazzo di ACRiB, per il supporto fornito nella comprensione delle dinamiche del Distretto, e al Direttore Commerciale dell'azienda analizzata nel caso studio, per l'interesse, la disponibilità e la collaborazione dimostrati durante lo studio, va un pensiero di grande riconoscenza.

Il più sentito ringraziamento va ai miei genitori, che hanno saputo sostenermi in ogni singolo momento di questi sette mesi di tesi, come in tutti questi cinque anni di Ingegneria.

Ai miei coinquilini e ai miei più cari amici, un ringraziamento particolare, per aver reso questi anni indimenticabili.