



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"IL CALZATURIERO DI SAN MAURO PASCOLI. STILE,
QUALITÀ E LUSO MADE IN ITALY TRA TRADIZIONE E
INNOVAZIONE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. CAMPAGNOLO DIEGO

LAUREANDA: COCOZZA STELLA KETTY

MATRICOLA N. 1043579

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Don't be afraid to fail big, to dream big.

But remember, dreams, without goals are just dreams.

[Denzel Washington]

.... *A mia mamma*

INDICE

Introduzione.....	pag.5
Capitolo 1: Il Calzaturiero italiano	
1.1 Il distretto industriale: inquadramento teorico.....	pag.6
1.1.1 Elementi distintivi del modello industriale.....	pag.6
1.1.2 Profili di trasformazione dei distretti (evoluzione).....	pag.10
1.2 Posizionamento dell'Italia nel settore calzaturiero mondiale.....	pag.12
1.2.1 I principali distretti calzaturieri italiani.....	pag.12
1.2.2 Analisi congiunturale di settore: primo semestre 2019.....	pag.17
Capitolo 2: Il Calzaturiero di San Mauro Pascoli	
2.1 Sistema Produttivo Locale.....	pag.22
2.1.1 Attori all'interno della filiera.....	pag.23
2.1.2 Struttura produttiva: specializzazione e rapporti inter-organizzativi.....	pag.28
2.1.3 Dinamiche competitive delle imprese.....	pag.32
2.2 Rapporto tra il Locale e il Globale.....	pag.35
2.2.1 Apertura commerciale e internazionalizzazione produttiva.....	pag.35
2.2.2 Mercati esteri: le performance dei distretti a confronto.....	pag.38
2.2.3 Criticità e opportunità delle sfide attuali.....	pag.44
Conclusioni.....	pag.46
Bibliografia.....	pag.48
Sitografia.....	pag.49
Ringraziamenti.....	pag.50

Introduzione

Il “Made in Italy”: un marchio di garanzia. Visione diffusa dalla stampa che evoca produzioni che rappresentano lo “stile di vita” italiano.

Su Wikipedia¹ si precisa che, storicamente, questa espressione inglese veniva apposta dai produttori italiani, specie dagli anni Ottanta in poi, a difesa dell’italianità del prodotto, quindi della produzione artigianale e industriale italiana, che all’estero vantava di un vantaggio commerciale poiché al prodotto italiano medio venivano riconosciute notevoli qualità di realizzazione, cura dei dettagli, alta specializzazione e differenziazione. Ed è proprio questa la chiave del nostro successo, un insieme di mercati e produzioni in cui i nostri distretti industriali si sono posizionati come leader.

Al di là degli schemi interpretativi, i distretti mutano, si adattano, si evolvono: rispondono, dunque, alle nuove sfide imposte dalla competizione globale?

La tematica dei distretti industriali e dei sistemi di impresa taglia trasversalmente argomenti come la globalizzazione, l’internazionalizzazione, l’innovazione, sino a toccare i concetti di efficienza ed efficacia produttiva, di economie di scala e di differenziazione, e tutti i sistemi che riguardano lo scambio e lo sviluppo della conoscenza.

Il presente lavoro si propone di presentare al lettore una breve mappatura del contesto odierno relativo al settore calzaturiero italiano, che vede impiegati – con i settori a monte e a valle della calzatura – oltre cinquecentomila dipendenti. A costoro, unitamente agli imprenditori, il merito di conservare all’Italia il primo posto nel mondo con circa trecento milioni di paia di scarpe esportate.

Dopo una prima fase di ricerca e terminologia, relativa ai processi evolutivi legati ai sistemi distrettuali piuttosto che una descrizione del funzionamento dei distretti stessi nella loro totalità, ho deciso di focalizzarmi in particolare sul territorio di San Mauro Pascoli identificando gli aspetti e le dinamiche peculiari allo stesso. L’obiettivo perseguito è stato quello di ricostituire il modello di organizzazione sociale nell’area distrettuale e di giungere a una comprensione delle dinamiche in atto che stanno richiedendo al sistema industriale localizzato nuove e più incisive performance economico-produttive e socio-istituzionali attraverso il confronto tra il calzaturiero di San Mauro Pascoli e gli altri principali poli calzaturieri italiani.

¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Made_in_Italy

Capitolo 1

Il Calzaturiero italiano

1.1 Il distretto industriale: inquadramento teorico

1.1.1 Elementi distintivi del modello industriale

In Italia, i distretti vantano un posto significativo nella storia e nella vita economica del Paese. Non siamo il primo Paese ad avere sviluppato un sistema industriale basato su logiche di rete, ma rappresentiamo un caso molto particolare sia per la differenziazione che esiste nella nostra realtà industriale, sia per il percorso che ha portato all'affermarsi dei distretti industriali nelle varie regioni².

Usando una metafora, quella del calabrone che non dovrebbe poter volare ma ci riesce comunque, Giacomo Becattini (1927-2017), studioso del pensiero economico, esperto di sviluppo locale ed ex presidente della società italiana degli Economisti³, aveva cercato di descrivere i fattori alla base dell'imprevista ascesa dei distretti industriali. All'interno di un articolo a lui dedicato nel 2017 dalla fondazione Merloni⁴, si evince una riflessione teorica in materia che vede come punto di partenza l'esperienza inglese di Alfred Marshall⁵, primo teorico del distretto industriale.

Becattini definisce il distretto industriale una "entità socio-territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una *comunità* di persone e di una *popolazione di imprese* industriali che tendono ad interpretarsi a vicenda"⁶. Due sono i fattori chiave della sua visione specifica alla base del distretto italiano.

La "*comunità*", caratterizzata da un insieme di persone con forti valori condivisi, e che riportano informalmente questi valori anche nelle Istituzioni locali, nel loro funzionamento pratico, e la "*popolazione di imprese*" ossia filiere produttive integrate di imprese che fanno parte dello stesso settore e che sono interdipendenti tra loro, tendenzialmente coincidenti con le singole unità produttive di base del processo di produzione tipico del territorio. Le stesse tematiche vengono affrontate dal professore nel 1995 durante la prima lezione di Economia

² <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>

³ triennio 1993-1995

⁴ <https://www.fondazione-merloni.it/2017/02/01/giacomo-becattini-e-i-distretti-industriali/>

⁵ seconda metà del XIX secolo, descriveva la realtà delle industrie tessili di Lancashire e Sheffield

⁶ <https://www.fondazione-merloni.it/2017/02/01/giacomo-becattini-e-i-distretti-industriali/>

Marche tenuta da un docente italiano e dedicata ai distretti industriali. Secondo Becattini a sostenere la crescita di queste aggregazioni territoriali di imprese, è la loro capacità di costruire relazioni che ne arricchiscono la cultura aziendale: negli anni '70 in cui il fordismo era ancora l'orizzonte centrale degli studi economici, i canali commerciali italiani erano già vocati a una forte specializzazione e personalizzazione, grazie all'interazione costante con consumatori raffinati, e con centri di ricerca e segmenti della società civile, con il fine di assicurare l'attuazione delle politiche produttive funzionali allo sviluppo del distretto⁷. La chiave del nostro successo, nell'analisi di Becattini, restano quindi proprio i distretti: sono loro a produrre il 43% dei beni esportati dal nostro Paese nel 1996, e sempre loro a conquistare nicchie di mercato che, seppur più competitive e meno solide di quelle delle grandi produzioni, ci vedono come leader mondiali⁸.

Sebbene non esista una definizione univoca di “distretto industriale” nei moltissimi studi dedicati a questa forma moderna di organizzazione territoriale delle imprese, sembra esistere un consenso ampio sulle seguenti caratteristiche di un “distretto industriale”⁹:

- un'alta specializzazione in uno specifico settore o comparto produttivo manifatturiero;
- un'elevata popolazione di piccole e medie imprese a forte tradizione artigianale;
- una scomposizione dei processi produttivi in fasi differenti caratterizzate da dimensioni ottimali ridotte;
- presenza di economie esterne rispetto alla impresa singola ma interne rispetto al territorio locale;
- sviluppo di contratti di sub-fornitura e di comportamenti cooperativi tra le imprese locali;
- elevata mobilità tra la situazione di lavoratore dipendente e di lavoratore indipendente ed elevati tassi di nascita e di mortalità delle imprese;
- sviluppo di un know-how produttivo e organizzativo comune incorporato nelle competenze della forza lavoro locale.

Altri studiosi hanno integrato questa definizione ponendo l'accento sul reticolo di relazioni tra imprese in funzione della suddivisione per competenze della filiera produttiva: si parla allora

⁷ <https://www.fondazione-merloni.it/2013/07/04/giacomo-becattini-1995-piccole-imprese-e-distretti-industriali/>

⁸ Ibidem

⁹ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 61

di distretto come “rete di imprese di piccole dimensioni che attraverso la specializzazione e la subfornitura dividono tra loro il lavoro richiesto per la fabbricazione di merci particolari”¹⁰.

Fondamentali, inoltre, sono gli studi di Michael Porter: lo studioso americano che, analizzando il vantaggio competitivo delle nazioni, ha individuato nei distretti le ragioni del successo italiano sui mercati mondiali, li ha definiti come “un gruppo di imprese interconnesse e di istituzioni associate operanti in un particolare campo, territorialmente contigue e collegate da elementi di comunanza e complementarità”¹¹. Sempre secondo Porter, “l’ambito territoriale di un distretto può andare da un’unica città o regione fino ad un intero paese o persino a una serie di paesi confinanti”¹².

Come si caratterizzano, dunque, i fattori chiave che garantiscono il successo del modello produttivo dei distretti industriali?

In primo luogo, il forte ancoraggio socioculturale ad un territorio circoscritto favorisce una rapida circolazione del know-how e la nascita di una identità comune: il fitto tessuto relazionale distrettuale, difatti, conferisce alle aziende rilevanti vantaggi competitivi incorporati nel territorio e fruibili solo dai soggetti operanti nello spazio locale.

Nota caratterizzante i distretti è inoltre la specializzazione delle fasi produttive. Le imprese che formano un distretto sono specializzate in differenti fasi della produzione e questo permette il conseguimento di economie di scala e di apprendimento che riducono i costi unitari e favoriscono l’aumento della produttività. La distribuzione della capacità produttiva tra le diverse unità, inoltre, consente di realizzare elevati livelli di flessibilità e sensibilità al contesto competitivo. Il fatto che nel distretto siano presenti risorse di lavoro specializzate, dotate di elevata mobilità interna fra un’impresa e l’altra consente, per esempio, di intensificare il ricorso alla sub-fornitura e al lavoro a domicilio in presenza di aumenti anche transitori dei livelli produttivi. Il rapporto che lega committenti e sub fornitori è duplice¹³:

- cooperativo a livello tecnico in senso verticale;
- competitivo al livello commerciale in senso orizzontale

Quanto alla cooperazione tecnica, i sub fornitori possono fornire ai loro clienti delle indicazioni sui miglioramenti di qualità che possono essere apportati ai diversi prodotti semi-lavorati nelle successive fasi, aggiornando gli standard di qualità in funzione dei requisiti e

¹⁰ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p.62

¹¹ Ibidem, p.62

¹² Ibidem, p. 62

¹³ Ibidem, p. 66

delle istruzioni ricevute dall'azienda committente¹⁴. Altra determinante del successo dei distretti è quindi la capacità innovativa, intesa come capacità di migliorare i propri prodotti/processi e sviluppare la propria tradizione manifatturiera, grazie alla presenza di rapporti personali fortemente dinamici e della alta mobilità di un fattore lavoro fortemente creativo ed altamente qualificato che insieme garantiscono velocità di circolazione delle informazioni, generando processi di apprendimento on the job e meccanismi di coesione e scambio sociale.

Allo stesso tempo, i calzaturifici insediati nel distretto producono calzature di fascia alta e sono tra loro in competizione commerciale, quindi nello stesso segmento di mercato. La continua concorrenza tra le imprese produttrici si estende, quindi, a quelle di sub fornitura e tende ad elevare in modo continuo gli standard qualitativi e ad innovare i processi di produzione affinché rispondano nel modo migliore alle esigenze di mercato¹⁵.

In particolare, l'industria manifatturiera italiana si fonda su alcune particolari caratteristiche che ne definiscono il successo sui mercati internazionali¹⁶:

- una dimensione media d'impresa più piccola (10 addetti) di quelle dei principali paesi industrializzati nostri concorrenti (17 in Giappone, 25 in Germania, 60 negli USA, 85 nel Regno Unito);
- un modello di specializzazione industriale in cui un ruolo importante è giocato da settori ad alta intensità di know-how, design, gusto e creatività e a bassa o medio-bassa intensità di capitale;
- una presenza significativa di sistemi locali d'impresa, di cui circa duecento sono Distretti industriali.

La principale caratteristica della PMI italiana¹⁷ può essere quindi individuata nella peculiarità della sua forma di organizzazione reticolare che ha trovato nei distretti l'espressione più completa. Dal punto di vista funzionale ed organizzativo questa forma di distribuzione del lavoro tra le imprese favorisce l'efficienza e lo sviluppo dell'intero sistema di produzione locale. Ne risultano dei sistemi produttivi altamente competitivi, con forti livelli occupazionali e quote rilevanti del mercato internazionale.

¹⁴ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 66

¹⁵ Ibidem, p. 66

¹⁶ Ibidem, p. 59

¹⁷ Piccola e media impresa italiana

1.1.2 Profili di trasformazione dei distretti (evoluzione)

Ripartendo dall'analisi condotta dal professor Becattini durante la lezione dedicata ai distretti industriali, egli ricorda come nel 1946 in pochi avrebbero scommesso su una rapida ripresa dell'Italia, che appariva semmai come un Paese con “un grande futuro alle spalle”, quasi in via di sottosviluppo, spaccato com'era dalle divisioni della guerra civile e dalle devastazioni materiali della guerra, da un diffuso disprezzo delle leggi e da una divisione Nord-Sud sempre più profonda¹⁸.

Inaspettatamente, il sistema economico italiano si avviò invece su una china ascendente, che negli anni tra il 1958 e il 1963 prese dimensioni tali da poter veramente essere definite miracolose, con tutte le principali grandezze economiche che crescevano annualmente a tassi compresi tra il 9 e l'11%¹⁹.

Quali spiegazioni possibili? Becattini, alla luce dei suoi studi, ne indica diverse:

- Abbondanza di manodopera a basso costo (disoccupati urbani e sottoccupati agricoli)
- Esplosione di imprenditorialità dal basso, grazie alla caduta del Fascismo
- Un insieme di decisioni politiche e imprenditoriali azzeccate
- Una opposizione politica e sindacale responsabile

La nascita della politica dei distretti industriali in Italia ha molte cause, alcune legate ad una particolare attenzione delle entità politiche verso questa forma di sviluppo industriale, altre legate ad aspetti più propriamente industriali²⁰.

L'intrecciarsi delle motivazioni industriali con quelle socioeconomiche ci permette di rintracciare i motivi dello sviluppo dei distretti industriali, e di capire perché il fenomeno, pur avendo radici antiche, ha avuto una notevole accelerazione nell'ultimo ventennio e in modo particolare nelle regioni del Centro-Nord²¹.

Come anticipato, la maggior parte dei distretti italiani è nata e si è ampliata durante il miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta, quando l'economia cresceva a ritmi elevati. Hanno poi conosciuto un significativo sviluppo negli anni Settanta e Ottanta, quando il sistema economico italiano ha rallentato la corsa mentre i distretti hanno portato sviluppo e

¹⁸ <https://www.fondazione-merloni.it/2013/07/04/giacomo-becattini-1995-piccole-imprese-e-distretti-industriali/>

¹⁹ Ibidem

²⁰ <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>

²¹ Ibidem

benessere in aree allora arretrate come il Nord-Est e le regioni centrali lungo la costa adriatica. Negli anni Ottanta e soprattutto negli anni Novanta i distretti industriali hanno cominciato a prendere piede anche nel Sud del Paese²².

Il quadro storico in cui si affacciano i distretti in Italia è dunque quello postbellico caratterizzato da un aumento medio del Pil e degli scambi internazionali; questi andamenti generali condussero ad un incremento della domanda mondiale negli anni '50 e '60 da parte sia di paesi industrializzati che di quelli sottosviluppati, e i produttori italiani che si inserirono in questo contesto furono in grado di trarre grandi benefici dall'intenso progresso del periodo e di ostacolare nuovi ingressi da parte dei concorrenti²³.

Altro fattore che ha contribuito alla nascita e all'espansione dei distretti italiani fu il carattere prevalentemente artigianale delle piccole imprese protagoniste del periodo che segue la Seconda guerra mondiale, volte a soddisfare bisogni specifici e di nicchia²⁴. Fu inevitabile quindi che la connessione di queste due condizioni (l'aumento del reddito e la volontà da parte dei consumatori di acquistare prodotti specifici) portò ad un'esplosione della domanda. Sull'evoluzione dei distretti industriali hanno, inoltre, fortemente influito la liberalizzazione dei mercati e l'intensificarsi della concorrenza nazionale ed internazionale.

Durante gli ultimi decenni, i Distretti industriali italiani si sono sviluppati in maniera largamente autonoma, concentrando le loro attività su settori specifici nei quali hanno acquisito e sviluppato vantaggi competitivi particolarmente rilevanti.

Alcuni importanti mutamenti strutturali hanno, in ogni modo, contribuito alla formazione di problemi, tra i quali²⁵:

- L'ingresso dell'Italia nell'Euro, e quindi l'impossibilità di far leva sui rapporti di cambio;
- La progressiva apertura dell'Est europeo come bacino di manodopera qualificata e a basso costo;
- La svalutazione dei Paesi del Sud Est asiatico, con la conseguente sferzata di competitività per le loro produzioni;
- La rivoluzione in atto nel settore commerciale, con il crescente aumento di potere contrattuale delle grandi catene di distribuzione (Department Stores).

²² Becattini G., 1998. Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico. Torino, Bollati Boringhieri.

²³ Viesti G., 2000. Perché nascono i distretti industriali. Bari, Laterza.

²⁴ Ibidem

²⁵ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 69

Tuttavia, secondo alcuni studi recenti, difficilmente la concorrenza dei Paesi emergenti del Sud Est asiatico potrà mettere in gioco il patrimonio secolare di tradizioni artigianali, di design, di qualità e di senso estetico per le belle cose che caratterizza il sistema produttivo distrettuale. Dinanzi a queste prospettive di evoluzione dello scenario competitivo globale, è opinione sempre più condivisa che la soluzione ai problemi risieda nell'implementazione e nella creazione di centri/poli di servizi formativi e orientamento al lavoro, finalizzati ad erogare informazioni, ad offrire pacchetti formativi, ad incentivare la creazione di nuova impresa e a supportare l'inserimento lavorativo²⁶. Oggi la competitività di un territorio dipende dalla capacità delle sue imprese di innovare e migliorare, dunque diventa strategico valorizzare il trasferimento, la circolazione e la diffusione della conoscenza e delle competenze da sviluppare.

1.2 Posizionamento dell'Italia nel settore calzaturiero mondiale

1.2.1 I principali distretti calzaturieri italiani

Il settore calzaturiero italiano nel 2018 conta circa 4.500 aziende e 75.600 addetti (dati Anci²⁷) e un saldo commerciale da sempre attivo con un fatturato annuo complessivo attorno ai 14,3 miliardi di euro. Il settore rappresenta una realtà di estrema rilevanza qualitativa nell'economia italiana ed uno dei pilastri del Sistema moda²⁸.

L'Italia, guardando alla struttura produttiva - con oltre 190 milioni di paia prodotte annualmente - è di gran lunga il primo produttore di calzature nell'Unione Europea, davanti a Spagna e Portogallo; con una quota pari a circa 1/3 sul totale quantità è il decimo per numero di paia nel mondo²⁹.

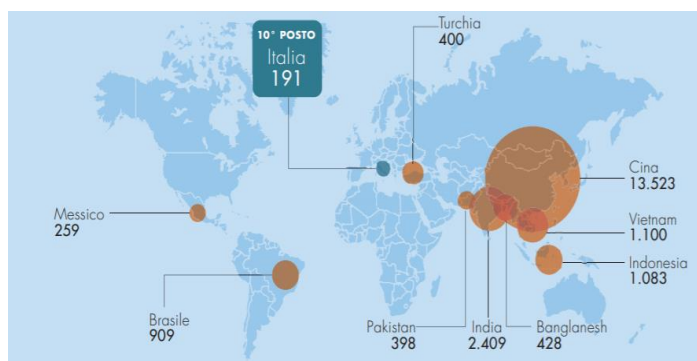
²⁶ Ibidem, p. 70

²⁷ Associazione Nazionale dei Calzaturifici Italiani (ANCI).

²⁸ <http://www.assocalzurifici.it/anci/main.nsf/plink/settore-calzaturiero-italiano>

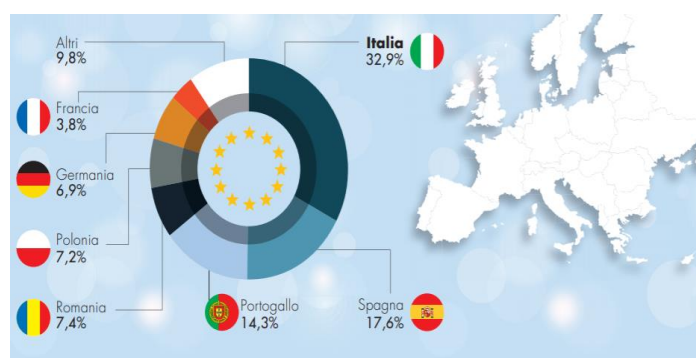
²⁹ Ibidem

Tab. 1 Primi 10 produttori mondiali di calzature anno 2018 (milioni di paia)



Fonte: APICCAPS-World Footwear Yearbook 2018³⁰

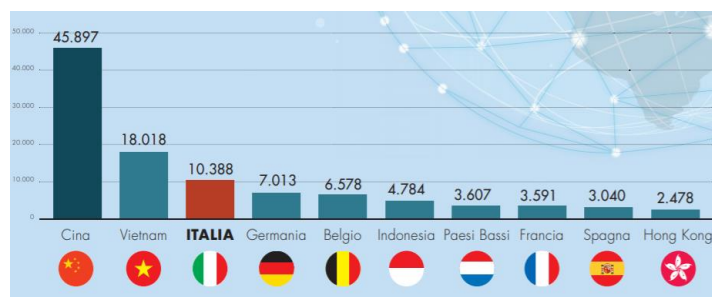
Tab. 2 Produzione della UE28 per Paese in volume, anno 2017 (%)



Fonte: APICCAPS-World Footwear Yearbook 2018³¹

Con l'85% della produzione esportata, l'Italia è il settimo Paese esportatore a livello mondiale, il terzo in termini di valore ed è secondo in valore, dietro alla Cina, con riferimento alle sole calzature con tomaio in pelle³².

Tab. 3 Principali Paesi esportatori mondiali anno 2017 (milioni US\$)



Fonte: APICCAPS-World Footwear Yearbook 2018³³

³⁰ www.worldfootwear.com

³¹ www.worldfootwear.com

³² dati 2017, WorldFootwearYearbook

³³ www.worldfootwear.com

La primaria posizione nei mercati internazionali dell'industria calzaturiera italiana è dovuta ad una forte capacità competitiva, basata sulle superiori caratteristiche qualitative del prodotto, sulla rilevante capacità innovativa nei procedimenti di fabbricazione tradizionali e capacità di lavorazione degli operai calzaturieri, supportate da scuole di formazione esistenti sul territorio, tecnologicamente e stilisticamente all'avanguardia³⁴.

I distretti sono la dimensione tipica di questo settore: in 23 province italiane sono concentrati l'80% delle aziende, una dimensione che garantisce flessibilità produttiva, efficienza, innovazione di prodotto. Seguendo la classificazione ISTAT e consigliati dagli operatori del settore³⁵, i distretti calzaturieri vengono localizzati prevalentemente in sette regioni: Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia-Romagna.

Tab. 4 Le regioni calzaturiere 2018



Nota: Incidenza %: Rosso: aziende, Arancione: addetti

Fonte: ASSOCALZATURIFICI, infografica 2018, elaborazioni su stime Confindustria Moda

All'interno del perimetro geografico di queste regioni, le aree di concentrazione industriale dove possono essere identificate le esperienze di maggior interesse sono: il distretto fermano-maceratese nelle Marche, il distretto della Riviera del Brenta in Veneto e il distretto di San Mauro Pascoli in Emilia-Romagna³⁶.

Il distretto fermano-maceratese nelle Marche

Il distretto fermano-maceratese delle calzature si colloca tra le province di Fermo e Macerata e conta nel 2010 oltre 4.650 imprese con circa 38.000 addetti³⁷.

³⁴ <http://www.assocalzaturifici.it/anci/main.nsf/plink/settore-calzaturiero-italiano>

³⁵ Area Global Trade Assocalzaturifici

³⁶ HERMES LAB, Nuovi scenari e prospettive di sviluppo del Settore Calzaturiero, Indagine di settore – Settore calzature: sviluppo competenze delle risorse umane, Milano, 2008, p. 29

³⁷ Camera di commercio di Fermo: <http://ecocalzaturefm.greensga.it/Home/IIIDistretto>

L'industria calzaturiera marchigiana gioca un ruolo di notevole importanza a livello regionale, si pensi soltanto al fatto che la sola regione Marche rappresenta una quota considerevole dell'intero settore considerato a livello nazionale in termini di numerosità delle imprese, ovvero il 31%; per quanto riguarda il numero di addetti, il peso della regione rimane ugualmente alto e si attesta al 27% rispetto al totale nazionale³⁸.

La produzione nella provincia di Fermo è orientata per circa l'85% alla fascia medio-alta ed alta del mercato delle scarpe. Sono presenti anche diverse PMI che operano nei settori di supporto e che producono macchine per l'industria delle pelli, cuoio e calzature.

Nel distretto prevalgono tre poli produttivi diversamente specializzati per prodotto: l'area che circonda il comune di Montegranaro, dove vengono 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 donna³⁹. Circa i due terzi delle aziende distrettuali sono localizzati nei cinque comuni di Montegranaro, Monte Urano, Porto S. Elpidio, S. Elpidio a Mare e Civitanova Marche⁴⁰.

In riferimento ai principali mercati di sbocco della produzione fermana di calzature i primi 3 paesi cui è diretto l'export sono la Francia, cui segue la Russia, la Germania che coprono circa 1/3 dell'intero volume esportato dalla provincia⁴¹.

Il distretto della Riviera del Brenta

In quest'area concentrata soprattutto attorno ai comuni di Strà, Fiesso d'Artico, Fossò, Vigonovo, Vigonza e Noventa si è con il tempo consolidata una importante specializzazione produttiva a base distrettuale.

I 2/3 delle imprese sono concentrate tra le province di Padova (23,8%), Vicenza (22%) e Treviso (18,5%)⁴². Diverse però le specializzazioni provinciali: Padova e Treviso vantano un'eccellenza nella confezione di articoli di abbigliamento e calzature (rispettivamente lusso e sportive), mentre a Vicenza il settore trainante è quello della concia e pelli⁴³.

“Non è notizia di ogni giorno in questo periodo sentire che un settore produttivo tiene e che il suo fatturato si afferma positivamente. Solo questo è un motivo sufficiente per esprimere la

³⁸ Dati Movimprese.

³⁹ <http://www.mc.camcom.it/P42A1689C93S39/Distretto-delle-Calzature-Fermano-Maceratese.html>

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Camera di commercio Fermo - anno di riferimento: 2010.

⁴² Il sistema moda in Veneto: dati di contesto e trend produttivi – Vicenza, 25 settembre 2014 - Serafino Pitingaro | Centro Studi Unioncamere Veneto

⁴³ Ibidem

più grande soddisfazione leggendo i risultati del Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta che con i 2,1 miliardi nel 2018 contribuisce da solo al 20,7% del fatturato nazionale del settore. Se poi pensiamo che si tratta di imprenditoria veneta, i numeri diventano vero motivo di orgoglio perché sono la traduzione in cifre di una cultura del lavoro che è passione, creatività e ingegno della gente della nostra terra”: così l’assessore regionale allo Sviluppo Economico Roberto Marcato commenta i dati resi noti all’Assemblea 2019 di Acrib Sezione Calzature di Confindustria Venezia e Rovigo⁴⁴. Continua Marcato: “Stiamo parlando di una eccezionale realtà produttiva tra Padova e Venezia che dà lavoro a più di 10.000 persone ed il cui prodotto è segno di moda in tutto il mondo. I risultati sono il successo di una visione imprenditoriale sinergica che ha conquistato i mercati mondiali delle calzature di alta qualità, riunendo in una filiera completa oltre 500 imprese, che da sole si presentano come più del 12% di tutte quelle operanti in Italia nel settore”⁴⁵.

La produzione di scarpe in quest’area ha inizio con la ditta Voltan, fondata nel 1898. Le fonti storiche di allora registrano con precisione la fase di avvio della produzione di scarpe nell’area: nel 1898 sommando alla produzione di Voltan quella dei piccoli laboratori artigianali allora esistenti si toccano le 110.000 paia⁴⁶. Nel 1908 la produzione di paia passa a 360.000 e nel 1918 è a 450.000⁴⁷. Le commesse belliche danno impulso al settore e l’Italia passa rapidamente da paese solo importatore di calzature fatte a macchina a paese produttore. Nel 1928 i dati ufficiali riportano per la Riviera del Brenta una produzione di 720.000 paia; nel 1938 esse saliranno a 1.100.000⁴⁸. Inizia qui ad intravedersi un certo interesse verso la collocazione della produzione sui mercati esteri (2,7% della produzione)⁴⁹. Nel 1948 nella Riviera del Brenta si producono già 2 milioni di paia di calzature (il 5,9% è esportato) che salgono a 5,5 milioni nel 1955 (il 30% è esportato). Dopo una leggera crisi produttiva, nel 1966 i livelli produttivi risalgono a 8,620 milioni (il 60% è esportato). Nel corso dei tre decenni successivi (’70-’80-’90) la produzione si mantiene quasi stabile (circa 8-9 milioni di paia all’anno) ma le quote esportate crescono ancora fino a raggiungere un picco alla fine degli anni ’90. Malgrado la crescente concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione, e la lievitazione del prezzo medio delle calzature prodotte, l’elevata qualità della produzione del

⁴⁴ <http://www.padovaoggi.it/economia/fatturato-record-distretto-calzaturiero-riviera-del-brenta-venezias-padova-10-luglio-2019.html>

⁴⁵ Ibidem

⁴⁶ Belussi, Fiorenza, 2000, Tacchi a Spillo. Il Distretto Calzaturiero della Riviera del Brenta come forma organizzata di capitale sociale. Padova: Cleup.

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ Ibidem

Brenta ha permesso ai produttori di conservare considerevoli quote di mercato, ed anzi come linea di tendenza negli ultimi anni addirittura di incrementare le quote di export sul fatturato.

Il Distretto di San Mauro Pascoli

Il settore calzaturiero di San Mauro Pascoli trae la sua origine a fine '800 ma si è sviluppato in maniera accentuata negli ultimi due decenni. Comprende le unità produttive situate nella provincia di Forlì-Cesena, fra i comuni di San Mauro in Pascoli, Savignano sul Rubicone e Gatteo. Considerato l'intero settore calzaturiero italiano, l'area in questione rappresenta una piccola entità in termini di occupati e numero di aziende, ma la sua competitività è giocata tutta sul piano qualitativo. Di fatto, la nicchia di mercato che esso occupa è quella di maggior pregio nell'ambito delle calzature. Nel territorio hanno sede alcune delle più note marche dell'alta moda calzaturiera⁵⁰; assai diffuso è il lavoro in conto terzi per le grandi griffe⁵¹: la presenza di cooperazione, seppure informale, tra le imprese del distretto consente lo sviluppo congiunto dei prodotti con i fornitori⁵². In totale le aziende del distretto sono 188 con un numero di addetti superiore alle 2.000 unità⁵³. La media di addetti per azienda è 16,4%, si tratta perciò di aziende artigiane e PMI. I fatturati si attestano tra i 100.000 e il milione di euro. Sebbene siano fondamentali per realizzare un prodotto che viene venduto in prevalenza all'estero, quale la calzatura da donna di altissima gamma, queste imprese esportano direttamente solo nell'11% dei casi. Il 61%, infatti, produce prevalentemente per i grandi marchi del distretto⁵⁴.

1.2.2 Analisi congiunturale di settore: primo semestre 2019

Secondo le stime ottenute dall'indagine a campione condotta dal Centro Studi di Confindustria Moda⁵⁵ per Assocalzaturifici, il 2019 si è aperto all'insegna della cautela, con la riduzione dell'1,3% in quantità di ordini dall'ultimo trimestre 2018. Dalla nota congiunturale distribuita in cartella stampa dal Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici in occasione della fiera MICAM⁵⁶ di settembre 2019 si evince infatti che, oltre alla cronica debolezza dei consumi interni – nella prima metà dell'anno hanno registrato un intensificarsi

⁵⁰ Sergio Rossi, Pollini, Baldinini, Casadei, Giuseppe Zanotti Design, Gianvito Rossi

⁵¹ Versace, Dolce & Gabbana, Gucci, etc.

⁵² <http://www.lifeprefer.it/it-it/Progetto/Prodotti/Calzaturiero>

⁵³ Dati registro Imprese CCIAA 2018

⁵⁴ Calzature di San Mauro, indagine di CNA Forlì-Cesena: rassegna stampa del 1-7-2014

⁵⁵ Federazione che riunisce le imprese e le associazioni del settore tessile moda e dell'accessorio

⁵⁶ MICAM è il più importante evento espositivo internazionale dedicato al mondo della calzatura. La manifestazione, organizzata e patrocinata da Assocalzaturifici, si svolge due volte all'anno a Milano nel moderno e funzionale quartiere fieristico di Fiera Milano (Rho).

della contrazione degli acquisti delle famiglie (-3,7% in quantità) – il panorama macroeconomico internazionale presenta prospettive incerte, legate a più fattori: dal probabile protrarsi di tensioni commerciali e venti protezionistici, al rallentamento di importanti economie (Cina e Germania su tutte), alla mancata ripartenza di mercati di fondamentale importanza per alcuni distretti calzaturieri (la Russia, dopo la battuta d'arresto del 2018, registra nuovamente cali superiori al 15%), fino alle incognite su tempi e modalità della Brexit, col pericolo “no deal” sempre incombente⁵⁷.

Dopo un primo trimestre fiacco, il secondo non ha mostrato mutamenti significativi nello scenario congiunturale, malgrado un lieve miglioramento nelle vendite estero: la prima metà del 2019 si è chiusa pertanto – secondo la rilevazione condotta dal Centro Studi – con un calo medio dei volumi prodotti attorno al -2,3% pur accompagnato da un +2% in valore⁵⁸.

Il perdurare delle difficoltà e gli strascichi della crisi che ha colpito duramente alcune realtà distrettuali⁵⁹ hanno determinato, nei primi sei mesi, un'ulteriore riduzione nel numero di imprese attive e nella forza lavoro. Di questi dati⁶⁰ è disponibile una disaggregazione regionale, che evidenzia, quanto alle aziende, saldi negativi per tutte le sette principali regioni calzaturiere, con la sola eccezione della Lombardia (+13 unità); quanto al numero di addetti, una crescita per Toscana (+117 lavoratori) e Puglia.

Le Marche (come già nel 2018) sono la regione con i saldi negativi più marcati, sia nelle unità produttive (-95) che negli addetti (-1.164)⁶¹. Il Veneto chiude invece la prima metà dell'anno con un calo di 30 aziende, tra calzaturifici e componentistica, e con un saldo contenuto nei livelli occupazionali (-20 addetti rispetto a fine 2018)⁶². Il numero di imprese attive di Emilia-Romagna e Campania si contrae, rispettivamente, di 12 e 6 unità, con la perdita di 149 e 128 addetti. 57 i lavoratori in meno in Lombardia (-0,8%)⁶³.

⁵⁷ Assocalzaturifici, 2019, “Indagine rapida primi 9 mesi 2019”, Centro Studi Confindustria Moda

⁵⁸ Ibidem

⁵⁹ In modo particolare quelle maggiormente esposte verso i mercati dell'ex blocco sovietico, area in cui l'export italiano risulta oggi dimezzato in valore se confrontato con sei anni addietro

⁶⁰ Infocamere, Movimprese anno 2019

⁶¹ Assocalzaturifici, 2019, “Indagine rapida primi 9 mesi 2019”, Centro Studi Confindustria Moda

⁶² Ibidem

⁶³ Ibidem

Tab. 5 I principali indicatori congiunturali dell'industria calzaturiera – 1° semestre 2019 e previsioni 2° semestre

Δ Q.tà prodotte	gen/giu '19	-2,3%
	lug-dic '19	<i>Lieve flessione</i>
Δ Valore produzione	gen/giu '19	+2,0%
Utilizzo capacità produttiva	giu. '19	82%
	dic. '19	<i>81%</i>
Consumi delle famiglie (q.tà)	gen/giu '19	-3,7%
Consumi delle famiglie (spesa)	gen/giu '19	-3,2%
Esportazioni (q.tà)	gen/maggio '19	-0,4%
Esportazioni (valore)	gen/maggio '19	+8,4%
Importazioni (q.tà)	gen/maggio '19	-1,0%
Importazioni (valore)	gen/maggio '19	+4,6%
Saldo commerciale (valore)	gen/maggio '19	+13,1%
Termini di incasso interni		Aumento
Termini di incasso esteri		Stabili
AZIENDE/ADETTI (giugno 2019)	N° aziende	N° addetti
<i>Calzaturifici</i>	4.386 (-119 su dic.'18; -2,6%)	75.188 (-492 su dic.'18; -0,7%)
<i>Occupazione lug-dic '19</i>		<i>Ulteriore flessione</i>

Fonte: Elaborazioni e stime Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici⁶⁴

Nei primi 5 mesi 2019 l'export italiano settoriale ha fatto segnare un leggero calo in volume (-0,4%), con un confortante +8,4% in valore (prezzo medio salito a 45,93 euro/paio, +8,8%)⁶⁵. Complessivamente sono stati venduti all'estero, includendo le operazioni di pura commercializzazione, 91,8 milioni di paia (343mila paia in meno su gennaio-maggio 2018), per 4,22 miliardi di euro⁶⁶.

I dati medi celano la compresenza di due velocità: anche se cresce bene la produzione delle aziende terziste per i marchi del lusso vi sono molte imprese con marchio proprio e dimensioni piccole, medie e medio/grandi – che costituiscono l'ossatura dei distretti (oltre l'80% delle aziende calzaturiere ha infatti meno di 20 dipendenti, e quelle con più di 50 addetti sono meno del 5%) – ancora in difficoltà, certamente non favorite da trend recessivi della domanda in molti importanti mercati⁶⁷. Ciò significa che esportiamo calzature con un alto contenuto di ricerca e di qualità, ma abbiamo avuto una flessione nelle quantità.

Nel complesso l'Unione Europea – cui sono dirette sette calzature su dieci esportate – mostra un +5,4% in valore ed una tenuta in quantità (+0,8%)⁶⁸.

⁶⁴ Assocalzaturifici, 2019, "Indagine rapida primi 9 mesi 2019", Centro Studi Confindustria Moda

⁶⁵ Ibidem

⁶⁶ Ibidem

⁶⁷ Ibidem

⁶⁸ Ibidem

Andamenti altalenanti fuori dai confini comunitari: i mercati extra-UE evidenziano globalmente risultati più premianti in valore, +11,5%, ma anche un arretramento del -2,7% in volume. Accanto alla crescita dei flussi diretti in Svizzera, trova conferma il trend negativo in Russia (scesa di un ulteriore -18,8% quantità e -15,7% valore), Ucraina (-4,5% volume) e Kazakistan (addirittura -29,3%)⁶⁹. Performance insoddisfacenti anche in Medio Oriente (-17% quantità e -7,7% valore nell'insieme), con un -9,2% in volume per gli Emirati Arabi⁷⁰.

Nord America in aumento in valore (+13,5%), ma con flessioni attorno al 3% in paia, sia per gli USA, che per il Canada. Crescita a doppia cifra in valore anche per il Far East (+11,4% globalmente), che tiene in volume (+0,4%). Cina e Hong Kong segnano aumenti in valore nell'ordine del +13% (ma nelle quantità cresce solo Hong Kong, +8,4%, mentre la Cina è pressoché stabile, -0,4%); l'aggregato "Cina+Hong Kong", divenuto il 5° mercato di sbocco in valore, mostra aumenti del 3,8% in volume e del 13,3% in valore⁷¹. Incremento del 13% circa anche per la Sud Corea (con un +4,4% in paia) – in forte espansione negli anni recenti – che le ha permesso di affacciarsi nella top10 dei paesi di destinazione⁷². Il Giappone - dopo l'entrata in vigore dell'accordo di libero scambio con la UE, il lento processo che porterà in un decennio alla completa liberalizzazione degli scambi – resta invece in sofferenza: +6,5% in valore, ma a fronte di una riduzione del 10% nelle quantità⁷³.

Tab. 6 EXPORT ITALIANO CALZATURE: Andamento nei primi 5 mesi 2019 rispetto ai primi 5 mesi 2018 - Analisi per aree geografiche di distribuzione

ITALIA – EXPORT	<i>Gennaio – Maggio 2019</i>			<i>VARIAZIONE % 19/18</i>		
	<i>Valore (Milioni €)</i>	<i>Quantità (000 paia)</i>	<i>P.M. Euro</i>	<i>Valore</i>	<i>Quantità</i>	<i>P.M.</i>
Unione Europea (UE28)	2.085,87	62.461	33,40	+5,4	+0,8	+4,6
Altri Paesi Europei	762,40	8.196	93,02	+22,1	+1,5	+20,3
Paesi Est Europa e CSI*	174,55	3.963	44,05	-11,9	-8,9	-3,3
Africa Settentrionale	14,89	874	17,05	+3,1	+18,0	-12,6
Altri Paesi d'Africa	17,52	740	23,68	-3,5	-4,0	+0,5
America Settentrionale	449,31	8.059	55,75	+13,5	-2,9	+16,9
America Centrale e del Sud	45,07	742	60,76	+19,0	+6,5	+11,8
Medio Oriente	116,83	1.905	61,34	-7,7	-17,0	+11,2
Altri Paesi d'Asia	520,09	4.423	117,60	+11,4	+0,4	+11,0
Oceania	28,97	455	63,65	+6,5	-15,9	+26,6
Diverse	1,78	11	166,74	+14,6	-1,4	+16,2
TOTALE EXPORT	4.217,29	91.828	45,93	+8,4	-0,4	+8,8
<i>(* di cui mercati "area CSI":</i>	<i>157,67</i>	<i>2.998</i>	<i>52,59</i>	<i>-13,6</i>	<i>-12,1</i>	<i>-1,7)</i>

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Moda su dati ISTAT⁷⁴

⁶⁹ Assocalzaturifici, 2019, "Indagine rapida primi 9 mesi 2019", Centro Studi Confindustria Moda

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ Ibidem

⁷² Ibidem

⁷³ Ibidem

⁷⁴ Assocalzaturifici, 2019, "Indagine rapida primi 9 mesi 2019", Centro Studi Confindustria Moda

Le cifre di import dei primi 5 mesi mostrano una flessione, seppur contenuta, in volume (-1%), con un +4,6% in valore a seguito dell'aumento dei prezzi medi (+5,7%)⁷⁵. Sono entrati in Italia 158,3 milioni di paia (1,5 milioni in meno rispetto all'analogo periodo 2018), di cui 42,6 milioni con tomaio in pelle⁷⁶. Crescono tutti i principali fornitori, ad eccezione della Francia (-19,3% volume e -10% valore) e della Romania (che segna -9% in quantità, pur crescendo in valore), che assieme alla Bulgaria (anch'essa in calo) rappresenta il principale partner nei traffici di perfezionamento: il Vietnam mostra un +5% in volume, mentre è nell'ordine del 10% l'aumento per la Germania e per i flussi delle triangolazioni da Belgio e Paesi Bassi. Exploit per la Spagna⁷⁷.

Tab. 7 IMPORT ITALIANO CALZATURE: Andamento nei primi 5 mesi 2019 rispetto ai primi 5 mesi 2018 - Analisi per aree geografiche di distribuzione

ITALIA - IMPORT	Gennaio - Maggio 2019			VARIAZIONE % 19/18		
	Valore (Milioni €)	Quantità (000 paia)	P.M. Euro	Valore	Quantità	P.M.
Unione Europea (UE28)	1.238,84	50.300	24,63	+4,2	-0,1	+4,4
Altri Paesi Europei	69,43	2.550	27,23	+26,5	+11,7	+13,3
Paesi Est Europa e CSI	197,32	15.296	12,90	-5,2	-5,8	+0,7
Africa Settentrionale	73,53	4.476	16,43	-1,4	-2,9	+1,5
Altri Paesi d'Africa	0,21	16	13,12	-3,5	-47,3	+83,0
America Settentrionale	6,69	83	80,19	+72,3	+92,8	-10,6
America Centrale e del Sud	7,37	939	7,85	+1,0	-10,8	+13,2
Medio Oriente	4,34	26	164,43	+53,7	+62,9	-5,7
Altri Paesi d'Asia	660,65	84.644	7,81	+6,8	-0,7	+7,6
Oceania	0,13	11	11,93	-6,7	+355,7	-79,5
Diverse	1,09	7	153,85	+61,9	-60,2	+307,3
TOTALE IMPORT	2.259,60	158.348	14,27	+4,6	-1,0	+5,7

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Moda su dati ISTAT⁷⁸

L'attivo del saldo commerciale risulta pari a 1,96 miliardi di euro nei primi 5 mesi dell'anno, in consolidamento del +13,1% sull'analogo periodo 2018⁷⁹.

Tab. 8 SALDO COMMERCIALE SETTORE CALZATURIERO

	PRIMI 5 MESI 2018			PRIMI 5 MESI 2019			Variaz. % 19/18	
	VALORE (Milioni Euro)	PAIA (Milioni)	P.M. Euro	VALORE (Milioni Euro)	PAIA (Milioni)	P.M. Euro	VAL	QTA
EXPORT	3.889,68	92,2	42,20	4.217,29	91,8	45,93	+8,4	-0,4
IMPORT	2.159,38	159,9	13,51	2.259,60	158,3	14,27	+4,6	-1,0
SALDO COMMERCIALE	1.730,30	-67,7		1.957,69	-66,5		+13,1	+1,8

Fonte: Elaborazioni Centro Studi Confindustria Moda su dati ISTAT

⁷⁵ Assocalzaturifici, 2019, "Indagine rapida primi 9 mesi 2019", Centro Studi Confindustria Moda

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ Ibidem

⁷⁸ Assocalzaturifici, 2019, "Indagine rapida primi 9 mesi 2019", Centro Studi Confindustria Moda

⁷⁹ Ibidem

Capitolo 2

Il Calzaturiero di San Mauro Pascoli

2.1 Il Sistema Produttivo Locale

Il sistema produttivo del calzaturiero del Rubicone comprende le unità produttive site nella provincia di Forlì-Cesena, fra i comuni di San Mauro in Pascoli (17,3 kmq di estensione e 11.978 abitanti), Savignano sul Rubicone (23,2 kmq di estensione e 16.970 abitanti) e Gatteo (14,2 kmq di estensione e 9.098 abitanti). Il distretto di San Mauro Pascoli⁸⁰ è uno dei principali poli calzaturieri italiani: occupa più di 3.000 addetti in più di 200 imprese (Tab.9).

Tab.9 Unità locali delle imprese attive per gruppo Ateco 2007 – C – Attività manifatturiere: C15.2 Fabbricazione di Calzature – anno 2018

Anno 2018	Unità locali	Addetti
Unità locali provincia Forlì-Cesena, di cui:	228	3632
- San Mauro Pascoli	104	56
- Gatteo	9	2433
- Savignano sul Rubicone	48	286

Fonte originale: Registro delle Imprese – Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, 2018

In un primo momento l'attenzione verrà posta sulle caratteristiche demografiche di questa realtà, per poi passare ad analizzarne la struttura economico-produttiva e le specializzazioni settoriali che la caratterizzano. Da un lato, infatti, sembrano essere presenti elementi solitamente considerati più decisivi per il decollo dei sistemi distrettuali; dall'altro, sembrano pure riscontrabili difficoltà che stanno caratterizzando tali sistemi, nel clima ormai plasmato da dinamiche globali. Sulla base di queste considerazioni, si è portati a formulare due domande: la prima, se tale concentrazione territoriale di aziende del settore calzaturiero presenti effettivamente quei tratti più qualitativi, in particolare relazionali, caratterizzanti il modello distrettuale; la seconda, quali sono le principali prospettive di evoluzione di questo sistema produttivo, nel contesto di una progressiva globalizzazione dei mercati e della

⁸⁰ Tutti i dati mostrati in questa prova finale si riferiscono al calzaturiero della provincia di Forlì-Cesena, salvo diversa indicazione.

produzione, e a fronte di alcuni deficit di integrazione dell' economia nella società locale, che paiono non avere risparmiato il calzaturiero sammaurese.

2.1.1. Attori all'interno della filiera

L'area del Rubicone si è contraddistinta per la produzione calzaturiera fin dai primi anni del '900, quando la presenza di una corporazione di artigiani della zona già testimoniava una rete di relazioni professionali consolidate. La vocazione calzaturiera di San Mauro Pascoli risale alla fine dell'Ottocento, quando alcuni ciabattini, dediti soprattutto alla riparazione di scarpe usate, lasciavano bottega e si recavano a casa dei clienti dove, in cambio di vitto o generi in natura, svolgevano il loro lavoro⁸¹. Nel periodo che precedette la Prima guerra mondiale i calzolai passarono dalla riparazione alla produzione e vendita di scarpe nuove, allestendo bancarelle nelle fiere. Al termine del conflitto mondiale le botteghe artigianali iniziarono a moltiplicarsi e alla fine degli anni '20, quando i calzolai si unirono in cooperativa e iniziarono a produrre scarpe per l'esercito, la produzione crebbe ancora⁸².

Nel secondo periodo bellico le commesse militari aumentarono notevolmente e così anche la produzione di scarpe, fino a garantire alla comunità una discreta floridezza economica⁸³.

Con gli anni '60 ed il miracolo economico comincia veramente un capitolo nuovo nella storia del paese, i calzolai con loro idee, le loro intuizioni e soprattutto il coraggio di rischiare consentono in breve tempo l'ascesa di San Mauro Pascoli nel mondo della calzatura. Le aziende si ampliano, gli ambienti di lavoro vengono ammodernati e molte aziende si trasformano in vere e proprie industrie, ma anche coloro che mantengono una dimensione artigianale si danno un'impronta tecnologica d'avanguardia. Accanto ai calzaturifici sorgono attività sussidiarie che si specializzano nella fabbricazione di semilavorati (tacchi, fondi, ecc.) nonché tomaifici, tagliatori, e studi di modellieria⁸⁴. La gran classe e la raffinatezza delle calzature che si producono nel distretto sono anche, soprattutto, il frutto della presenza sul territorio di aziende di componenti (ad esempio, soles e tomaie)⁸⁵. Oggi San Mauro Pascoli è un importante centro di produzione di calzature, qui sono insediate 5 fra le prime 15 imprese a livello mondiale⁸⁶, operanti nel settore della calzatura da donna di fascia alta, e qui risiedono

⁸¹ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 193

⁸² Ibidem

⁸³ Ibidem

⁸⁴ Ibidem

⁸⁵ Ibidem

⁸⁶ Vicini, Rossi, Pollini, Baldinini, Casadei

risorse umane in grado di lavorare le materie prime fino a renderle una scarpa di lusso. Fino a poco più di venti anni fa, si sarebbe potuto parlare solo di una grande concentrazione di abili artigiani. Alcuni di loro, col tempo, hanno però condotto le proprie imprese ad assumere tratti dimensionali e organizzativi di natura tipicamente industriale. Ma vuoi per la mentalità, vuoi per la natura e le caratteristiche del prodotto, il calzaturiero locale si caratterizza ancora oggi per un processo produttivo ad alta intensità di lavoro manuale. Si potrebbe così, più correttamente, parlare di *artigianato industriale*. Geograficamente, l'area si è racchiusa fra l'Appennino Romagnolo e il mare Adriatico, dove la pianura padana raggiunge la propria estremità meridionale. Tale localizzazione permette di godere di una dotazione infrastrutturale invidiabile (fondamentale per l'approvvigionamento di materie prime e la distribuzione dei beni prodotti dall'industria locale), dovuta al fatto che le diverse vie di comunicazione provenienti da nord si congiungono con la direttrice adriatica⁸⁷.

Nel distretto di San Mauro Pascoli opera un numero ristretto di grandi calzaturifici che fa da traino a tutto il distretto e attorno a cui ruotano molte piccole imprese terziste⁸⁸. I calzaturifici sono inoltre le aziende più antiche⁸⁹ e rappresentano il nucleo originario che ha dato vita al distretto decentrando alcune fasi produttive presso altre imprese⁹⁰.

Tab.10 Imprese attive per natura giuridica e per gruppo Ateco 2007 – C – Attività manifatturiere: C15.2 Fabbricazione di Calzature – anno 2018

Numero imprese attive	Imprese individuali	Società di persone	Società di capitali	Totale
Provincia Forlì-Cesena, di cui:	96	41	51	188
- San Mauro Pascoli	30	24	25	79
- Gatteo	2	2	3	7
- Savignano sul Rubicone	28	6	8	42

Fonte originale: Registro delle Imprese – Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini (2018)

⁸⁷ L'importanza di tale dotazione infrastrutturale appare confermata dalla considerazione che il decollo industriale dell'area sembra avvenuto nel corso degli anni 60 e 70, ovvero dopo che l'Italia si era data un sistema di trasporti, in particolare autostradali, comparabile a quello dei paesi più industrializzati.

⁸⁸ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile.

⁸⁹ Circa un terzo delle imprese è stato fondato prima degli anni Settanta

⁹⁰ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile.

Tab.11 Imprese attive per classe di addetti e per gruppo Ateco 2007 – C – Attività manifatturiere: C15.2 Fabbricazione di Calzature – anno 2018

Numero di imprese attive per la classe di addetti	0	1	2-9	10-19	20-49	50-99	100-249	+250	totale
Imprese attive provincia Forlì-Cesena, di cui:	9	35	71	38	23	4	4	4	188
- San Mauro Pascoli	2	13	25	17	11	4	4	3	79
- Gatteo	0	3	2	1	1	0	0	0	7
- Savignano sul Rubicone	0	12	19	7	4	0	0	0	42

Fonte originale: Registro delle Imprese – Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini (2018)

Tab.12 Addetti alle imprese attive per classe di addetti e per gruppo Ateco 2007 – C – Attività manifatturiere: C15.2 Fabbricazione di Calzature – anno 2018 – Provincia di Forlì-Cesena

Numero di addetti	1-9	10-19	20-49	50-99	100-249	+250	totale
Imprese attive provincia Forlì-Cesena, di cui:	360	493	689	253	636	1201	3632
- San Mauro Pascoli	134	228	315	253	636	867	2433
- Gatteo	12	13	31	0	0	0	56
- Savignano sul Rubicone	100	83	103	0	0	0	286
Composizione % degli addetti							
Imprese attive provincia Forlì-Cesena, di cui:	9,9	13,6	19,0	7,0	17,5	33,0	100,0
- San Mauro Pascoli	5,5	9,20	13,0	10,3	26,1	35,9	100,0
- Gatteo	21,4	23,3	55,3	0	0	0	100,0
- Savignano sul Rubicone	35,0	29,0	36,0	0	0	0	100,0

Fonte originale: Registro delle Imprese – Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

Nel distretto operano essenzialmente tre tipologie di calzaturifici che si distinguono soprattutto per le diverse modalità di approccio con il mercato finale e di interazione con le

altre imprese, nonché per la differente propensione all'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo (Lupi, 2004 in Intesa San Paolo, 2011):

- “i calzaturifici leader si caratterizzano per avere un portafoglio di marchi propri e importanti, conosciuti anche all'estero, o per essere licenziatari della produzione di calzature per grandi griffe e aver sviluppato le politiche commerciali e distributive (i prodotti sono commercializzati anche con una propria struttura di vendita) e investito nel design di prodotto. A queste imprese è riconosciuto il ruolo di “motori del distretto” anche se l'ingresso di alcune nell'orbita delle case di moda ha determinato, talvolta, una produzione basata su modelli ideati al di fuori dell'ambito distrettuale”⁹¹.
- “Il secondo gruppo è costituito dai calzaturifici che lavorano esclusivamente per conto terzi, instaurando solitamente rapporti di mono-committenza per la realizzazione di parte della produzione di alcuni modelli o, talora, per l'intera fabbricazione di particolari linee di prodotti. Questi calzaturifici, di dimensioni più ridotte, sono spesso nati come aziende indipendenti, con un proprio marchio ma, in successivi momenti di crisi, sono diventati contoterzisti delle aziende di maggiore successo, eliminando per la maggior parte il reparto di modelliera”⁹².
- “Infine, il terzo gruppo è composto da un numero molto ristretto di calzaturifici di piccole-medie dimensioni che cerca di portare avanti un proprio marchio e a cui fa riferimento un discreto numero di terzisti. Alcune imprese producono sia in conto proprio che in conto terzi per le aziende leader del distretto. Buona parte di questi calzaturifici è di fondazione recente e si rivolge a target particolari di clienti, commercializzando prodotti con un prezzo leggermente più basso”⁹³.

⁹¹ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 13

⁹² Ibidem

⁹³ Ibidem

Tab.13 TOP IMPRESE PER FATTURATO: graduatoria provinciale decrescente per fatturato (in migliaia di euro) delle società di capitale

Le principali imprese nel distretto	Comune	FATTURATO 2009	FATTURATO 2015	FATTURATO 2018
GIUSEPPE ZANOTTI S.P.A.	San Mauro Pascoli	n.d.	146.366	106.907
GGR SRL	San Mauro Pascoli	8.600	63.934	80.668
VIP SHOES SRL	San Mauro Pascoli	34.100	86.706	68.375
BALDININI SRL	San Mauro Pascoli	72.300	80.755	67.656
SERGIO ROSSI SRL	San Mauro Pascoli	36.300	25.684	41.512
CALZATURIFICIO CASADEI S.P.A.	San Mauro Pascoli	24.700	34.202	32.997
GIGLIOLI PRODUCTION SRL	San Mauro Pascoli	7.800	14.638	17.633
GREY MER SRL	San Mauro Pascoli	7.900	9.588	16.435
GIOVAGNOLI SRL	San Mauro Pascoli	5.900	4.939	11.928
S.I.L.C.E.A. SRL	Gatteo	8.700	13.647	11.126
GOLD STAR SRL	San Mauro Pascoli	n.d.	9.270	9.479
G D M SRL	Savignano sul Rubicone	n.d.	3.916	8.753
RAICA SRL	Cesena	n.d.	5.435	6.582

Fonte originale: www.reportaziende.it⁹⁴

Attorno all’epicentro della filiera produttiva distrettuale, costituito dai calzaturifici, ruota una fitta rete di imprese di fornitura sorte grazie a un forte “processo di disintegrazione

⁹⁴ Dati forniti da Consodata - aziende italiane con fatturato maggiore di 5 milioni aventi sede legale sul territorio italiano – ricerca per codice ATECO 15.20.10 “Fabbricazione di Calzature” Provincia di Forlì-Cesena.

produttiva”, analogo a quello avvenuto in molte altre realtà distrettuali in Emilia-Romagna e, in generale, in Italia a partire dagli anni Settanta⁹⁵.

La composizione della rete di fornitura appare molto variegata in relazione anche ai rapporti di maggiore o minore subordinazione a una o più imprese (le imprese di montaggio, le trancerie e i tomaifici sono pressoché esclusivamente terziste delle imprese finali sammauresi), al prodotto trattato e alla possibilità di collocarlo anche al di fuori del distretto (come avviene per i suolifici o i tacchifici), alla possibilità di sviluppare relazioni di co-progettazione di parti e componenti, alla specificità delle lavorazioni eseguite⁹⁶. Le aziende specializzate nella produzione di semi-lavorati (suolifici, solettifici, tacchifici) hanno avuto anch'esse origine dal processo di esternalizzazione produttiva tuttavia, a differenza di altre imprese di fornitura, hanno acquisito nel tempo una certa autonomia e un buon grado di sviluppo collocandosi tra le maggiori aziende distrettuali. Inoltre, si distinguono per un maggior tasso di innovazione tecnologica e di automazione dei processi produttivi⁹⁷.

2.1.2 Struttura produttiva: specializzazione e rapporti inter-organizzativi

Attraverso uno studio accurato della teoria economica sui localismi, ci si accorge che ogni distretto presenta proprie peculiarità⁹⁸. La realtà del distretto di San Mauro presenta caratteristiche proprie, diverse da ogni altro distretto. La cosiddetta complessità distrettuale⁹⁹, ad esempio, che contraddistingue queste realtà economiche e che le rende spesso così performanti, si è manifestata solo in parte per le imprese del distretto sammaurese.

Il citato fenomeno della complessità consente alla maggior parte delle imprese operanti nei distretti industriali, anche quelle di minori dimensioni, di sopravvivere in maniera indipendente rispetto alla realtà produttiva del distretto di appartenenza¹⁰⁰.

Sebbene non si possa parlare di distretto da un punto di vista strettamente quantitativo, quest'area comunque presenta diversi tratti distintivi del modello teorico. La straordinaria forza del distretto italiano può essere attribuita, almeno in parte, alla molteplicità di legami e di sinergie da cui le imprese sono connesse e di cui beneficiano¹⁰¹. Lo sviluppo di un distretto

⁹⁵ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p.14

⁹⁶ Ibidem, p. 14

⁹⁷ Ibidem, p. 15

⁹⁸ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena,

⁹⁹ Becattini G., 1989 “il distretto industriale come ambienti creativo”, in Mutazioni tecnologiche e condizionamenti internazionali, (a cura di) E. Benedetti, Franco Angeli, Milano

¹⁰⁰ Ibidem

¹⁰¹ M.E. Porter, 2001. Strategie e competizione, Il sole 24 ore

industriale e la sua stessa natura sono assicurati anche dal buon esito di intense politiche di decentramento; è la fitta rete di rapporti, non solo di carattere commerciale, intercorrenti tra imprese, localizzate entro un ristretto ambito territoriale, che dà origine a ciò che viene comunemente definito distretto industriale¹⁰². Questo aspetto, che caratterizza anche la realtà produttiva delle imprese operanti nel distretto di San Mauro, va indagato con il maggior dettaglio possibile per cercare di comprendere quali siano le attività considerate più critiche ovvero a maggior valore¹⁰³. Ai fini di una più corretta comprensione delle logiche che operano all'interno di un distretto, occorre quindi effettuare un'analisi del fenomeno del decentramento produttivo, operando le opportune distinzioni a seconda che si stia analizzando la realtà dei calzaturifici o quella legata ai produttori di componenti¹⁰⁴. La popolazione di imprese operanti nei comuni di San Mauro Pascoli, Savignano sul Rubicone e Gatteo è costituita da una netta prevalenza di produttori di componenti e accessori per calzature, che rappresentano il 79% del totale delle imprese attive nel settore della fabbricazione di calzature¹⁰⁵ e di una minoranza di calzaturifici (18%); la restante parte di imprese attive nel settore ha come attività principale la creazione di modelli per calzature, si tratta dei cosiddetti modellisti¹⁰⁶. L'impulso all'economia dei tre comuni è sicuramente dato dall'attività dei grandi ma, l'economia stessa del territorio poggia le sue basi sul lavoro delle realtà più piccole.

Ciò che caratterizza l'attività delle tante imprese situate nel distretto è l'elevata specializzazione. Quest'aspetto rappresenta un vero punto di forza per il distretto e per il tipo di prodotto, che lo caratterizza nel panorama mondiale della produzione di calzature. Le calzature prodotte nel distretto, considerate capolavori di stile e qualità, sono il risultato del lavoro congiunto di professionisti che, nel corso del tempo, si sono sempre più specializzati. Fra le imprese specializzate nella stessa fase, inevitabilmente, vi è concorrenza, tuttavia bilanciata dalla cooperazione che facilmente si realizza fra le aziende specializzate in fasi diverse¹⁰⁷. Questa operazione risulta fondamentale sia per lo sviluppo di innovazioni, poiché la singola impresa difficilmente avrebbe a disposizione tutte le competenze necessarie, sia per la continua riorganizzazione della produzione, al fine di seguire le variazioni della domanda.

¹⁰² Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 143

¹⁰³ Ibidem

¹⁰⁴ Ibidem

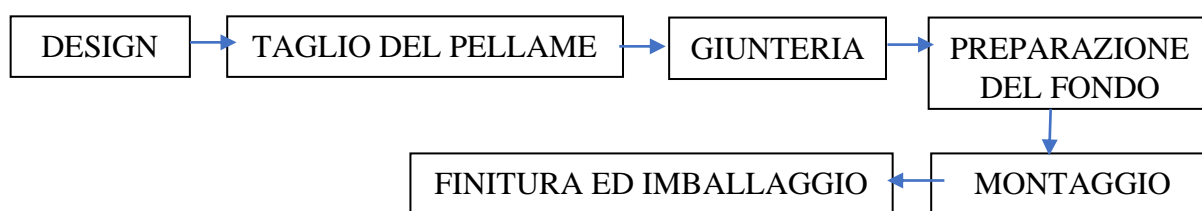
¹⁰⁵ cod. ATECO 2007 sezione 15.2

¹⁰⁶ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 143

¹⁰⁷ Zurla P. 2004. Il distretto calzaturiero del Rubicone. Dallo sviluppo spontaneo al processo riflessivo. Prima edizione. Milano: FrancoAngeli, p. 49

Osservando le analisi più recenti sul mercato delle calzature, si può subito affermare che la maggior parte della produzione mondiale (60%), è assorbita dalle scarpe per signora¹⁰⁸. Questa precisazione è d'obbligo, perché il giro d'affari dei calzaturifici sammauresi è focalizzato per la maggior parte sulla produzione di calzature per signora, in particolare, su quelle di fascia alta e medio alta. Si tratta di prodotti caratterizzati dall'impiego di materie prime pregiate, valorizzate da lavorazioni artigianali su misura, effettuate a mano; proprio per queste caratteristiche, il focus produttivo è sui modelli da donna con alto contenuto fashion. Il processo di produzione di una calzatura si compone di sei fasi principali: partendo dal disegno del modello, si procede attraverso la duplice preparazione, sia della materia prima per la realizzazione della tomaia, sia del fondo della scarpa. Con l'assemblaggio finale delle parti ed una serie di interventi di finitura, il prodotto finale viene completato ed approntato per l'imballaggio¹⁰⁹.

Tab.14 Fasi del processo produttivo di una calzatura



I processi produttivi di calzaturifici e di produttori di componenti presentano diverse fasi e criticità comuni, ma risulta indispensabile operare alcune distinzioni. Per una corretta comprensione del fenomeno del decentramento produttivo e delle criticità individuabili nei processi produttivi dei vari attori di un distretto calzaturiero, occorre conoscere in dettaglio le caratteristiche peculiari di ogni lavorazione con riferimento specifico al business di competenza.

Le attività produttive tipiche dei calzaturifici maggiormente interessate al fenomeno del decentramento sono quelle che riguardano la produzione di semilavorati (53%) e quelle dei componenti (32%)¹¹⁰. I calzaturifici acquistano all'esterno del distretto le materie prime, solitamente presso le concerie toscane, mentre si avvalgono della collaborazione degli artigiani di San Mauro, Savignano e Gatteo per la produzione di parti di calzature¹¹¹. I

¹⁰⁸ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 9

¹⁰⁹ Lalla Golfarelli. 2005. I sistemi produttivi locali nell’economia della conoscenza. Il Calzaturiero del Rubicone. Milano: FrancoAngeli, p. 76

¹¹⁰ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 144

¹¹¹ Ibidem, p. 145

componenti maggiormente interessati da questo processo di partnership produttiva sono i fondi per calzature (suole e solette), la produzione di tomaie, quella di tacchi e accessori (nastri, borchie, ecc.)¹¹². Altre attività interessate dal fenomeno del decentramento sono quelle di marketing (11%) che è tipicamente svolta da agenzie qualificate esterne, in termini territoriali, alla realtà distrettuale, e quella che riguarda la gestione dei sistemi informativi aziendali (4%)¹¹³.

Entrando nel dettaglio delle fasi che compongono il processo produttivo dei calzaturifici, le fasi più critiche, ovvero quelle maggiormente coinvolte nel processo di decentramento, sono il taglio (43%) e la giunteria (36%)¹¹⁴. Queste due fasi sono molto importanti perché incidono sulla qualità del prodotto finale. Sono fasi in cui la manodopera è l'elemento più importante, sia per la qualità apportata al prodotto finito, sia per incidenza sui costi totali¹¹⁵. La giunteria è la lavorazione più critica dell'intero processo produttivo della calzatura. Il reparto giunteria è comune a quasi tutte le realtà produttive insediate nel territorio: dai produttori di fondi, ai tomaifici, agli accessoristi. In minor misura, e spesso solo in parte, è svolta all'esterno anche la modellieria; questa attività, visto il suo carattere assolutamente strategico, viene per lo più presidiata dai designer dei calzaturifici, ma alle volte parte del lavoro è dirottata su stilisti che operano in conto proprio.

Infine, un discorso a sé merita l'attività di montaggio che, difficilmente viene decentrata, sia per l'importanza produttiva della fase sia per questioni strategiche¹¹⁶. Essendo l'ultima fase del processo produttivo, consente a chi la svolge di vedere il prodotto finale, sul quale vige un assoluto segreto industriale, prima che questo sia commercializzato. Una delle altre attività interessate dal processo di decentramento è la logistica (18%), vale a dire la cessione del trasporto di componenti finiti verso gli stabilimenti dei calzaturifici¹¹⁷. L'attività di consegna delle merci è svolta direttamente dalle aziende contoterziste, nel caso in cui il cliente (il calzaturificio) si trovi a poche centinaia di metri; viene invece svolta tramite corriere per le consegne indirizzate a clienti fuori distretto.

I motivi che influiscono sulla scelta operata dai calzaturifici di avvalersi del lavoro di artigiani specializzati in determinate lavorazioni ovvero in produzione di particolari componenti, sono principalmente legati a due aspetti: la vicinanza territoriale e quindi la minor complessità

¹¹² Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 145

¹¹³ Ibidem, p. 145

¹¹⁴ Ibidem, p. 145

¹¹⁵ Ibidem, p. 145

¹¹⁶ Ibidem, p. 147

¹¹⁷ Ibidem, p. 148

logistica e le caratteristiche qualitative della fornitura¹¹⁸. La qualità della fornitura è determinata principalmente dalle competenze degli addetti delle aziende produttrici di componenti. Nel corso degli ultimi anni però, nonostante la fama della qualità del lavoro dei professionisti di San Mauro, gli abitanti del distretto, soprattutto le nuove generazioni, hanno perso passione e dedizione nei confronti del lavoro nel calzaturiero.

Il livello di specializzazione degli operai/tecnici impiegati nelle aziende rappresenta un punto di forza ma, allo stesso tempo, un fattore limitante allo sviluppo delle imprese. La formazione del personale è vista come un onere invece che un'opportunità di crescita delle professionalità all'interno dell'azienda.

L' evidenza emersa indica in modo puntuale l'importanza dei legami esistenti tra gli attori del distretto, che vive e si sviluppa proprio grazie a questi. Il successo del prodotto sammaurese è anche frutto di un perfetto equilibrio tra qualità ricercata e i tempi necessari per realizzarla.

2.1.3 Dinamiche competitive delle imprese

Il mercato delle calzature, così legato ai gusti dei consumatori ed ai dettami della moda, è caratterizzato da una notevole dinamicità. Le calzature, come gli altri prodotti “di moda”, subiscono modifiche stilistiche continue e costanti¹¹⁹ e per loro stessa natura, possono essere considerate un business redditizio, ma al tempo stesso, aleatorio e rischioso. I gusti dei consumatori si evolvono e mutano con rapidità e le scelte strategiche e operative ne seguono obbligatoriamente il ritmo.

La dinamicità che caratterizza il business indagato investe non solo le strategie degli attori che vi operano, ma anche e soprattutto le dinamiche competitive all'interno dell'intera filiera. I fattori critici di successo in ogni anello della filiera mutano in relazione al segmento di mercato servito, e si evolvono parallelamente ai gusti dei consumatori. Le strategie competitive e produttive che caratterizzano il settore delle calzature, possono essere sintetizzate nei due modelli principali di business implementati dalle imprese che vi operano; uno presenta caratteristiche proprie degli attori che decidono di servire le fasce di mercato più alte, l'altro è invece adottato da coloro che competono sul prezzo e che quindi servono fasce più basse¹²⁰.

¹¹⁸ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 151

¹¹⁹ Almeno due volte l'anno, in corrispondenza della presentazione di ogni nuova collezione

¹²⁰ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 11

La scelta di operare in un mercato con queste caratteristiche (fascia medio-bassa o bassa) presuppone il mantenimento del prezzo del prodotto competitivo e, richiede, solitamente, ingenti investimenti in tecnologia e nell'organizzazione della produzione¹²¹. La mission del management di solito coincide con un miglioramento continuo dell'efficienza allo scopo di ridurre i costi totali del prodotto. Considerato che la produzione di calzature richiede una grossa quantità di lavoro manuale ed il costo della manodopera incide in maniera rilevante su quello totale; tale strategia, spesso, impone il ricorso alla delocalizzazione produttiva all'estero, in quei paesi dove il costo del lavoro è minore.

La scelta di operare i mercati nei quali sono importanti invece la qualità, lo stile ed il marchio, impone generalmente politiche operative molto differenti. Innanzitutto, gli standard qualitativi richiesti per l'ottenimento di una calzatura di fascia alta presentano caratteristiche molto diverse. Il perseguimento continuo dell'efficienza operativa, al fine di ridurre i costi associati al prodotto, è mitigato dalla necessità da parte delle imprese di ottenere un prodotto che sia il massimo della qualità e dello stile. I vantaggi legati alla delocalizzazione produttiva sono minori perché ciò che è ritenuto più importante per l'ottenimento di un prodotto, conforme alle esigenze richieste, è la qualità della manodopera impiegata.

Nelle imprese che adottano una strategia di questo tipo, che mira all'ottenimento di un prodotto di alta gamma, la maggior parte degli investimenti è focalizzata sulla creatività e la ricerca stilistica, nonché sul miglioramento continuo della qualità¹²².

Per meglio comprendere il grado di competitività delle imprese operanti nel distretto, si è indagato sulla tipologia dei clienti e la loro localizzazione. I calzaturifici, principali attori del distretto, presentano un portafoglio clienti molto diversificato. La maggior parte dei loro clienti, esattamente il 58%, è rappresentato dal piccolo dettaglio¹²³. Una quota di clientela molto elevata (21%), sempre in termini di volume dei prodotti venduti, è rappresentata dai Department store; la restante parte dei ricavi dei calzaturifici equamente distribuita tra distributori (5%), catene di negozi (5%), casa di moda (5%) e calzaturifici (5%)¹²⁴.

Un discorso a sé meritano i clienti quali le case di moda e di calzaturifici. Le prime, che non presidiando direttamente la fase produttiva, ma solo le fasi più a valle della filiera, si avvalgono della collaborazione dei calzaturifici sammauresi per la produzione di calzature che riportano il marchio della griffe. Sempre nel distretto, ci sono calzaturifici che, non avendo un

¹²¹ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 11

¹²² Ibidem, p. 12

¹²³ Ibidem, p. 156

¹²⁴ Ibidem, p. 156

proprio marchio, producono calzature per gli altri calzaturifici della zona e da questi ultimi dipende il loro volume d'affari, nonché la loro redditività.

L'imperativo degli ultimi tempi nei settori ad alto contenuto moda è quello di crescere; non solo in termini di redditività, ma anche a livello dimensionale. La crescita dimensionale che ha caratterizzato il comparto moda negli ultimi anni, è stata perseguita attraverso strade diverse. Una delle tendenze in atto che interessa il settore delle calzature e, più in generale, l'intero made in Italy, consiste nella scelta da parte dei grandi gruppi della moda di ampliare i confini del proprio business tradizionale, operando in più settori, attraverso acquisizioni, concessioni di licenze o altro, con un marchio già conosciuto da tutto il pubblico di consumatori¹²⁵.

L'italianità del prodotto, comunicata attraverso il marchio, è essenziale per il successo del prodotto e può sicuramente facilitarne l'ingresso in un nuovo mercato, anche se estraneo al core business dell'azienda. L'ampliamento della gamma di prodotti distribuiti attraverso lo stesso marchio, consente, infatti, alle imprese di sfruttare maggiormente le catene di negozi monomarca già presenti sul territorio e di produrre quindi efficaci economie di scala anche dal punto di vista distributivo¹²⁶. In un mercato come quello delle calzature, per essere competitivi, occorre effettuare forti investimenti anche nell'area commerciale, dare visibilità al marchio, allestire punti vendita con caratteristiche in linea con la percezione del prodotto che si desidera ottenere presso i consumatori. Questi investimenti richiedono ingenti somme di denaro e possono essere sostenuti ed ammortizzati solo dalle grandi aziende.

Un'altra soluzione adottata di frequente che, consente alle imprese di diversificare il proprio business ed entrare in nuovi mercati, che non comporta invece grossi investimenti in infrastrutture, consiste nella concessione di licenze a terzi¹²⁷. Tale strategia consente un'espansione a doppio senso che comporta la crescita dimensionale per tutti gli attori coinvolti; la casa di moda può ampliare la gamma dei prodotti offerti e l'impresa terzista può far crescere il suo volume di produzione. Un'altra possibilità offerta alle imprese per poter crescere in termini dimensionali e diversificare il proprio business è l'acquisizione di imprese già esistenti¹²⁸.

Quest'ultima strategia è stata attuata con successo da molti marchi del made in Italy ed ha coinvolto numerose imprese operanti nei distretti calzaturieri italiani. Il distretto di San Mauro stesso è stato interessato negli ultimi anni da alcune importanti acquisizioni, che hanno visto

¹²⁵ Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema "Da distretto economico e distretto formativo – azione 12", finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena, p. 13

¹²⁶ Ibidem, p. 13

¹²⁷ Ibidem, p. 14

¹²⁸ Ibidem, p. 14

protagonisti grossi gruppi industriali interessati al controllo di alcuni dei marchi più famosi del settore calzature. Le acquisizioni, oltre a ridefinire molti aspetti di una gestione quasi familiare, hanno oltretutto apportato indicativi cambiamenti all'intera struttura economica del territorio. Queste scelte strategiche, così frequenti negli ultimi anni ed in continua crescita, hanno ridefinito in parte i confini del business tradizionale e quelle che erano le caratteristiche della competizione all' interno del settore fino a poco tempo fa. Concentrando l'analisi sulle sole fasce di mercato di alta e medio-alta qualità, segmento nel quale si trovano le imprese che operano nel distretto sammaurese, i fattori critici su cui puntare per competere con successo sono essenzialmente l'elevato livello dal quale la produzione non può prescindere e la creatività legata al prodotto. Sono altresì considerati importanti l'elevato livello di servizi accessori al prodotto, il marchio e la scelta della rete di vendita. Elemento di scarsa importanza risulta essere invece il prezzo, caratteristica ritenuta non rilevante, e sulla quale non può essere basata la competizione all'interno di queste fasce di mercato. Il graduale apprezzamento dei consumatori verso le calzature di fascia altissima, o di lusso, ha portato gli attori del sistema rivedere anche la scelta delle aree di esportazione.

2.2 Rapporto tra il Locale e il Globale

2.2.1 Apertura commerciale e internazionalizzazione produttiva

I dati di commercio estero consentono di arricchire la descrizione della struttura produttiva dei principali distretti calzaturieri analizzati. Conferme in tal senso provengono dalla combinazione dei dati di commercio estero e di quelli relativi agli addetti delle unità locali, che offre una stima della propensione a esportare dei distretti italiani¹²⁹.

Tab.15 Grado di apertura commerciale, propensione all'export e import penetration nelle principali province italiane specializzate nel calzaturiero, 2007

	Propensione all' <i>export</i>		Penetrazione commerciale		Apertura commerciale"	
	<i>export</i> /addetti euro	Italia=100	<i>import</i> /addetti euro	Italia=100	$(\text{export}+\text{import})/\text{addetti}$ euro	Italia=100
Italia, di cui:	78.691	100,0	40.944	100,0	119.636	100,0
Fermo	51.306	65,2	15.041	36,7	66.346	55,5
Riviera del Brenta	101.784	129,3	41.502	101,4	143.286	119,8
Napoletano	27.949	35,5	12.258	29,9	40.207	33,6
Montebelluna (Treviso)	200.137	254,3	142.208	347,3	342.346	286,2
San Mauro Pascoli	69.313	88,1	4.220	10,3	73.534	61,5

Fonte: elaborazione su dati Istat da Intesa San Paolo – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

¹²⁹ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 16

L'apertura commerciale di un territorio è influenzata anche dai flussi di import¹³⁰. Questi sono una conseguenza diretta della divisione del lavoro alla quale partecipano le imprese locali, le quali acquistano (o contribuiscono a produrre) componenti del prodotto finale in aree a minor costo del lavoro¹³¹.

Tab.16 Importazioni in % esportazioni del calzaturiero nelle principali province italiane di specializzazione

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Italia, di cui:	33,4	35,8	38,0	42,2	46,8	47,7	52,0	53,8	52,0	52,1	59,1	61,4
Fermo	15,2	18,3	19,7	22,7	26,2	27,4	31,3	31,3	29,3	27,5	32,1	35,7
Montebelluna	50,6	57,1	61,8	65,8	65,8	63,2	65,1	66,4	71,1	74,1	71,1	80,8
Riviera del Brenta	31,4	30,3	29,9	32,4	39,9	42,9	48,1	49,6	40,8	34,1	42,8	48,5
San Mauro Pascoli	9,0	8,5	6,5	6,1	6,5	5,6	6,6	5,8	6,1	3,9	7,4	6,8
Napoletano	13,4	11,5	12,0	12,6	17,1	37,4	38,1	43,3	43,9	39,5	58,0	50,7

Fonte: elaborazione su dati Istat da Intesa San Paolo – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

San Mauro Pascoli, al contrario di tutti gli altri principali poli calzaturieri italiani presenta un import penetration quasi nulla. All'apertura del distretto sul fronte estero non è, infatti, corrisposta un'intensificazione dei flussi di import di calzature che, diversamente da quanto accaduto nel resto d'Italia, sono aumentati solo lievemente tra il 1999 e il 2010, rimanendo su valori decisamente contenuti¹³². Le importazioni, infatti, si sono portate a 13,2 milioni di euro nel 2010 da 7,3 nel 1999 (Tab.16). Questo aumento è interamente spiegato dai flussi di import provenienti dall'economia cinese (Cina e Hong Kong insieme). L'incidenza delle importazioni sul totale delle vendite estere del distretto resta tuttavia marginale (meno del 7%). Sembra pertanto che l'elevata qualità delle produzioni realizzate nell'area abbia frenato fenomeni di delocalizzazione produttiva emersi con maggiore intensità nel resto d'Italia. La centralità rivestita da un processo produttivo che prevede ancora consistenti interventi manuali nella lavorazione della calzatura ha infatti frenato politiche di delocalizzazione delle produzioni in paesi a basso costo della manodopera. Le competenze tecniche che la manodopera deve avere al fine di garantire un elevato standard qualitativo nelle lavorazioni non permettono, infatti, di intraprendere politiche di delocalizzazione in paesi di recente industrializzazione, nei quali deve ancora formarsi un substrato di esperienze e competenze tecniche nella lavorazione di calzature di qualità.

¹³⁰ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 17

¹³¹ Ibidem, p. 17

¹³² Ibidem, p. 17

Tab.17 Importazioni di calzature nelle principali province italiane di specializzazione

	Milioni di euro										Composizione %		
	1999	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	1999	2005	2010
Fermo, di cui:	181,6	329,9	376,4	379,9	465,9	512,4	454,9	407,5	370,5	450,5	100,0	100,0	100,0
Romania	52,3	141,4	187,4	178,7	211,1	243,7	178,7	134,7	115,7	167,8	28,8	45,3	37,3
Bulgaria	12,0	38,7	47,8	52,9	60,3	61,9	50,0	38,1	39,5	48,4	6,6	12,9	10,7
Cina	11,6	2,8	9,5	12,4	39,7	43,9	44,8	47,3	48,1	44,7	6,4	8,5	9,9
Serbia	0,0	0,0	0,0	0,0	12,1	17,2	24,9	34,3	23,3	38,3	0,0	2,6	8,5
Tunisia	15,3	32,9	26,2	27,0	27,1	29,6	29,4	33,4	35,1	31,8	8,4	5,8	7,1
India	17,0	20,4	18,9	18,6	21,1	37,5	34,3	31,5	20,4	22,0	9,3	4,5	4,9
Vietnam	3,4	11,3	13,8	18,5	20,2	7,5	7,8	7,6	8,8	14,4	1,9	4,3	3,2
Albania	1,0	3,1	2,7	2,7	4,1	8,4	10,4	10,4	12,3	14,3	0,6	0,9	3,2
Riviera del Brenta, di cui:	155,8	192,3	237,3	264,3	289,9	310,2	290,2	229,5	231,2	299,2	100,0	100,0	100,0
Cina	13,5	13,3	18,2	22,6	49,2	49,3	59,5	46,6	44,6	57,8	8,7	17,0	19,3
Belgio	21,6	17,5	15,5	30,6	37,2	36,6	37,0	17,5	38,8	52,6	13,9	12,8	17,6
Romania	51,0	59,2	76,8	79,0	67,6	81,9	53,6	29,8	21,4	40,2	32,7	23,3	13,4
India	2,5	3,6	5,0	5,3	3,5	6,6	13,0	9,9	14,3	19,7	1,6	1,2	6,6
Vietnam	7,6	8,3	18,9	18,4	29,3	11,8	12,5	17,5	13,2	13,3	4,9	10,1	4,5
Indonesia	1,8	3,8	3,1	3,1	4,0	4,5	11,7	13,0	10,9	11,6	1,2	1,4	3,9
Macedonia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	3,5	4,9	8,8	0,0	0,0	2,9
Bulgaria	6,6	17,5	17,0	16,9	21,7	23,3	5,1	5,4	7,3	8,7	4,2	7,5	2,9
Spagna	5,0	4,1	3,2	5,5	7,2	6,3	3,8	5,4	7,4	8,3	3,2	2,5	2,8
Albania	0,0	0,5	1,0	1,3	1,2	2,1	1,8	2,2	4,8	6,7	0,0	0,4	2,2
Montebelluna, di cui:	242,8	387,7	477,2	462,4	505,5	588,3	622,7	673,4	583,9	707,4	100,0	100,0	100,0
Romania	97,3	175,2	260,7	227,2	216,9	222,4	190,9	174,9	132,8	169,9	40,1	42,9	24,0
Cina	13,0	20,5	35,2	47,2	88,1	104,8	135,7	150,6	139,4	160,7	5,4	17,4	22,7
Vietnam	13,9	31,5	45,8	39,9	42,9	51,5	46,5	51,9	52,4	76,0	5,7	8,5	10,7
Brasile	0,0	1,6	0,9	6,0	22,8	34,2	51,1	78,9	55,5	67,5	0,0	4,5	9,5
Indonesia	7,2	11,4	12,3	16,6	20,5	36,4	42,0	41,4	48,7	52,2	3,0	4,1	7,4
India	0,2	1,2	2,9	4,4	7,3	17,6	28,5	41,8	28,6	35,8	0,1	1,4	5,1
Bulgaria	16,3	18,8	19,4	17,0	18,7	18,1	17,5	18,9	15,2	21,5	6,7	3,7	3,0
Cambogia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,1	0,9	4,0	16,9	0,0	0,0	2,4
San Mauro Pascoli, di cui:	7,3	10,0	10,1	9,5	11,1	11,0	14,2	11,1	15,9	13,2	100,0	100,0	100,0
Cina	0,0	0,6	0,1	0,8	2,2	3,0	1,4	1,8	2,3	2,6	0,2	20,1	19,4
Marocco	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	2,7	2,1	0,0	0,0	15,9
Francia	0,3	0,3	0,0	0,2	0,2	0,3	0,8	1,1	2,0	1,4	4,2	1,9	10,5
Hong Kong	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	1,5	1,3	2,1	1,2	0,0	0,0	9,4
Romania	1,5	1,0	2,0	2,1	1,5	1,4	2,9	0,0	1,6	1,0	21,0	13,4	7,4
Belgio	2,1	1,5	1,1	0,6	0,8	0,6	0,9	1,2	1,2	0,9	28,4	7,0	7,1
Portogallo	2,0	4,0	3,0	1,0	2,6	2,0	1,9	0,1	0,0	0,8	27,3	23,8	5,9
Spagna	0,8	0,7	0,9	1,3	1,6	0,9	1,5	1,9	1,7	0,7	10,4	14,7	5,5

Fonte: elaborazione su dati Istat da Intesa San Paolo – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

Nel corso degli anni Duemila, un altro importante fenomeno ha interessato i distretti industriali, che, oltre ad aprirsi all'esterno, si sono progressivamente internazionalizzati al proprio interno, registrando una crescente presenza locale di imprenditori extracomunitari (spesso di origine cinese), a capo di aziende di piccole o piccolissime dimensioni¹³³. Nella seconda metà degli anni Duemila il fenomeno dell'imprenditoria extracomunitaria ha avuto un forte sviluppo anche nel calzaturiero di San Mauro Pascoli¹³⁴.

¹³³ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 20

¹³⁴ Ibidem, p. 20

Tab.18 Numero di cariche (persone) nelle imprese attive della filiera della pelle della provincia di Forlì-Cesena (codice ATECO 2007 settore 15)

	Persone con nazionalità extra UE (numero)		Persone con nazionalità cinese (numero)		Persone con nazionalità extra UE (in % totale)		Persone con nazionalità cinese (in % totale)	
	31.12.2005	31.12.2010	31.12.2005	31.12.2010	31.12.2005	31.12.2010	31.12.2005	31.12.2010
Società di capitale	2	2		1	0,8	1,0	0,0	0,5
Società di persone	2	10		6	0,7	5,8	0,0	3,5
Imprese individuali	19	48	17	47	11,7	32,4	10,4	31,8
Altre forme	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	23	60	17	54	3,3	11,7	2,5	10,5

Fonte: elaborazioni ufficio statistica e studi di Camera di Commercio di Forlì-Cesena dati Infocamere Stockview - da Intesa San Paolo – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

Tra il 2005 e il 2010, infatti, nella provincia di Forlì-Cesena si è quasi triplicato il numero di persone extra-comunitarie con cariche sociali all'interno di imprese attive nella filiera della pelle, passando da 23 a 60 (l'11,7% del totale) (Tab.18)¹³⁵. Di queste persone, molte sono cinesi (54 su 60) e operano all'interno di ditte individuali spesso specializzate nella fabbricazione e cucitura di tomaie per calzature¹³⁶. La nascita del fenomeno dell'imprenditoria extra-comunitaria si spiega in parte anche con il calo di attrattività del settore calzaturiero per le giovani generazioni locali, sempre meno interessate e disposte a "entrare" nel distretto, come operai e/o impiegati o imprenditori. Oltre al fenomeno dell'imprenditoria straniera, infatti, nelle imprese di fornitura si è assistito a un impiego crescente di maestranze straniere.

2.2.2 Mercati esteri: le performance dei distretti italiani a confronto

Gli anni Duemila hanno rappresentato un momento di grande trasformazione del manifatturiero italiano e, più in particolare, dei distretti industriali del sistema moda che hanno dovuto affrontare crescenti pressioni competitive sui mercati internazionali¹³⁷. L'affermazione dei paesi emergenti (della Cina in primis) e il contemporaneo apprezzamento dell'euro hanno spiazzato molte imprese italiane abituate a fare della competitività di prezzo la loro principale leva strategica. In questo contesto, si è assistito all'uscita dal mercato degli attori italiani più deboli e incapaci di reagire e, soprattutto, all'avvio di un virtuoso processo di riposizionamento competitivo del nostro manifatturiero, che ha visto le imprese più reattive

¹³⁵ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 21

¹³⁶ Ibidem, p. 21

¹³⁷ Ibidem, p. 22

rafforzare e/o rivisitare il proprio collocamento sul mercato, puntando con decisione sulla qualità e sull'innovazione di prodotto¹³⁸.

In questo processo di “riqualificazione” le imprese italiane hanno anche rivisto le proprie strategie commerciali, re-orientando le esportazioni alla ricerca di nuovi sbocchi di mercato in funzione del dinamismo della domanda interna delle diverse aree e del processo di frammentazione delle filiere produttive su scala internazionale¹³⁹. Più in particolare, nel corso degli anni Duemila in molti distretti calzaturieri si è significativamente ridotto il peso dei mercati maturi (Nord America, Europa occidentale, Giappone) a favore soprattutto dei nuovi mercati dell'Est Europa¹⁴⁰.

Tab.19 Esportazioni per sbocco commerciale nelle principali aree di specializzazione calzaturiera

	Milioni di euro				Composizione %			
	1999	2005	2008	2010	1999	2005	2008	2010
Fermo								
Mercati maturi	962,0	926,8	875,6	790,7	80,6	62,5	59,0	62,6
Nuovi mercati	231,2	555,2	608,2	471,7	19,4	37,5	41,0	37,4
Riviera del Brenta								
Mercati maturi	419,3	479,7	465,3	476,2	84,6	79,7	69,2	77,1
Nuovi mercati	76,5	122,4	207,5	141,3	15,4	20,3	30,8	22,9
Montebelluna								
Mercati maturi	318,4	530,5	722,0	681,8	66,3	68,3	79,4	77,9
Nuovi mercati	161,6	246,2	187,4	193,4	33,7	31,7	20,6	22,1
San Mauro Pascoli								
Mercati maturi	57,1	104,3	135,5	86,8	70,8	61,8	47,6	44,4
Nuovi mercati	23,5	64,4	149,1	108,6	29,2	38,2	52,4	55,6

Nuovi mercati: tutti i paesi tranne UE15, Svizzera, Norvegia, USA, Canada e Giappone. Fonte: elaborazioni su dati Istat – Servizio Studi e ricerche Intesa San Paolo

Nel mercato russo l'export distrettuale negli ultimi dieci anni ha conosciuto una vera e propria esplosione, portando la Russia a diventare il primo sbocco commerciale a San Mauro Pascoli e Fermo, il quarto nella Riviera del Brenta. Su questo mercato sembra, invece, in ritardo Montebelluna¹⁴¹. La presenza dei principali poli calzaturieri italiani in altri paesi emergenti, seppure in crescita, è, invece, ancora marginale.

Nonostante i progressi fatti, è pertanto evidente il ritardo di tutti i principali poli calzaturieri nel raggiungere con successo i nuovi mercati. Solo San Mauro Pascoli presenta un peso dei nuovi mercati superiore a quello dei mercati maturi. Peraltro, questo risultato è interamente spiegato dal grande successo ottenuto sul mercato russo, che assorbe poco meno di un terzo dei flussi esteri del distretto.

¹³⁸ Ibidem, p. 22

¹³⁹ Ibidem, p. 22

¹⁴⁰ Ibidem, p. 22

¹⁴¹ Ibidem, p. 24

Tab.20 Esportazioni per sbocco commerciale nelle principali aree di specializzazione calzaturiera

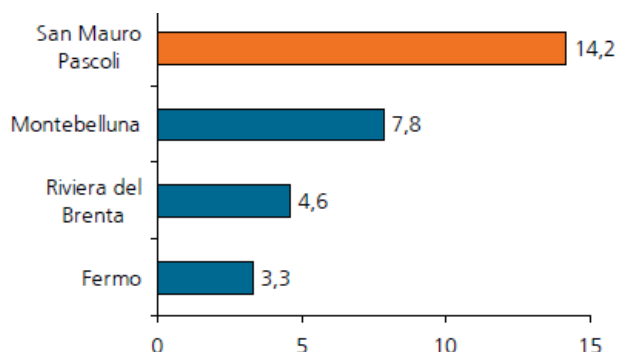
	Milioni di euro				Composizione %			
	1999	2005	2008	2010	1999	2005	2008	2010
Fermo								
Mercati maturi, di cui:	962,0	926,8	875,6	790,7	80,6	62,5	59,0	62,6
Germania	281,3	186,1	176,5	156,9	23,5	12,5	11,9	12,4
Francia	91,7	143,3	135,4	132,8	7,7	9,6	9,1	10,5
Belgio	81,4	83,8	86,5	79,8	6,8	5,6	5,8	6,3
Stati Uniti	160,2	130,5	87,6	74,6	13,4	8,8	5,9	5,9
Paesi Bassi	70,4	70,2	69,6	57,3	5,9	4,7	4,7	4,5
Nuovi mercati, di cui:	231,2	555,2	608,2	471,7	19,4	37,5	41,0	37,4
Russia	69,0	159,4	270,6	189,2	5,8	10,7	18,2	15,0
Romania	13,3	167,9	54,3	52,2	1,1	11,3	3,7	4,1
Ucraina	10,6	29,5	46,6	25,1	0,9	2,0	3,1	2,0
Hong Kong	18,9	16,7	18,3	24,3	1,6	1,1	1,2	1,9
Emirati Arabi Uniti	4,2	10,1	21,6	17,8	0,4	0,7	1,5	1,4
Serbia e Montenegro	1,1	16,2	17,7	14,2	0,1	1,1	1,2	1,1
Cina	1,5	2,9	8,4	13,1	0,1	0,2	0,6	1,0
Riviera del Brenta								
Mercati maturi, di cui:	419,3	479,7	465,3	476,2	84,6	79,7	69,2	77,1
Francia	52,4	99,6	96,9	115,9	10,6	16,5	14,4	18,8
Germania	153,7	115,9	94,6	97,6	31,0	19,2	14,1	15,8
Svizzera	17,9	36,8	68,4	69,1	3,6	6,1	10,2	11,2
Stati Uniti	41,1	44,6	40,0	34,2	8,3	7,4	5,9	5,5
Paesi Bassi	28,1	30,4	29,8	31,7	5,7	5,0	4,4	5,1
Regno Unito	35,7	33,5	30,2	28,0	7,2	5,6	4,5	4,5
Nuovi mercati, di cui:	76,5	122,4	207,5	141,3	15,4	20,3	30,8	22,9
Russia	5,2	22,6	57,7	35,8	1,0	3,7	8,6	5,8
Romania	8,1	21,2	26,0	17,3	1,6	3,5	3,9	2,8
Croazia	9,5	18,5	18,6	12,1	1,9	3,1	2,8	2,0
Hong Kong	7,0	6,3	6,9	7,4	1,4	1,1	1,0	1,2
Emirati Arabi Uniti (a)	1,1	3,2	6,4	4,4	0,2	0,5	1,0	0,7
Cina (a)	0,7	1,7	2,9	2,3	0,1	0,3	0,4	0,4
Montebelluna								
Mercati maturi, di cui:	318,4	530,5	722,0	681,8	66,3	68,3	79,4	77,9
Germania	59,5	131,1	173,8	152,8	12,4	16,9	19,1	17,5
Francia	46,8	85,6	125,9	127,8	9,7	11,0	13,8	14,6
Spagna	10,7	59,0	110,5	96,1	2,2	7,6	12,2	11,0
Austria	14,6	30,2	49,0	42,3	3,0	3,9	5,4	4,8
Regno Unito	42,7	30,9	38,2	41,5	8,9	4,0	4,2	4,7
Paesi Bassi	13,0	30,7	43,4	36,1	2,7	3,9	4,8	4,1
Svizzera	17,1	28,1	22,7	33,6	3,6	3,6	2,5	3,8
Stati Uniti	47,9	46,8	31,7	31,2	10,0	6,0	3,5	3,6
Nuovi mercati, di cui:	161,6	246,2	187,4	193,4	33,7	31,7	20,6	22,1
Romania	61,8	122,4	52,0	63,5	12,9	15,8	5,7	7,3
Ungheria	9,6	18,0	18,7	22,1	2,0	2,3	2,1	2,5
Polonia	4,4	3,8	9,6	11,9	0,9	0,5	1,1	1,4
Russia (b)	3,8	3,9	12,8	9,2	0,8	0,5	1,4	1,1
San Mauro Pascoli								
Mercati maturi, di cui:	57,1	104,3	135,5	86,8	70,8	61,8	47,6	44,4
Stati Uniti	14,8	32,7	25,8	22,5	18,3	19,4	9,1	11,5
Francia	7,6	10,9	17,2	18,4	9,4	6,5	6,0	9,4
Svizzera	3,4	23,2	42,1	9,7	4,2	13,7	14,8	5,0
Regno Unito	4,2	3,5	8,8	7,6	5,2	2,1	3,1	3,9
Germania	11,8	7,6	8,2	6,2	14,6	4,5	2,9	3,2
Nuovi mercati, di cui:	23,5	64,4	149,1	108,6	29,2	38,2	52,4	55,6
Russia	7,8	32,6	80,8	60,1	9,7	19,3	28,4	30,8
Ucraina	1,2	5,0	11,9	7,4	1,5	2,9	4,2	3,8
Emirati Arabi Uniti	0,8	3,0	8,4	4,7	0,9	1,8	3,0	2,4
Hong Kong	2,8	3,2	5,8	4,7	3,4	1,9	2,0	2,4
Cina	0,0	0,3	2,1	3,9	0,0	0,2	0,7	2,0

Fonte: elaborazione su dati Istat da Intesa San Paolo – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

Con riferimento alle performance di export relative ai principali distretti calzaturieri italiani, fino a prima della crisi che ha investito l'economia mondiale nel biennio 2008-2009, San

Mauro Pascoli è stato di gran lunga il miglior distretto italiano, registrando una crescita media annua a due cifre e pari al 14,2% tra il 1999 e il 2007 (Tab. 21). Molto distanti gli altri principali distretti calzaturieri italiani.

Tab.21 Evoluzione delle esportazioni prima della crisi: variazione % media annua 2000-2007



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

Le imprese di San Mauro Pascoli hanno conseguito buoni risultati anche in altri paesi emergenti vicini (Ucraina, Turchia, Kazakistan) e lontani (Emirati Arabi Uniti e Cina-Hong Kong) che tuttavia assorbono ancora una quota ridotta dell'export distrettuale¹⁴². Il distretto ha, invece, incontrato difficoltà in Germania (prima meta commerciale fino al 1998) che nel corso degli anni Duemila ha perso via via importanza per le imprese di San Mauro¹⁴³.

Il distretto sammaurese, in controtendenza rispetto a Fermo e alla Riviera del Brenta, ha continuato a crescere anche nel 2008¹⁴⁴, primo anno della crisi che si è abbattuta sui mercati mondiali¹⁴⁵. Le imprese del distretto hanno comunque ottenuto aumenti dei valori esportati anche in Francia, Ucraina, Regno Unito, Emirati Arabi Uniti e Cina¹⁴⁶.

¹⁴² Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 28

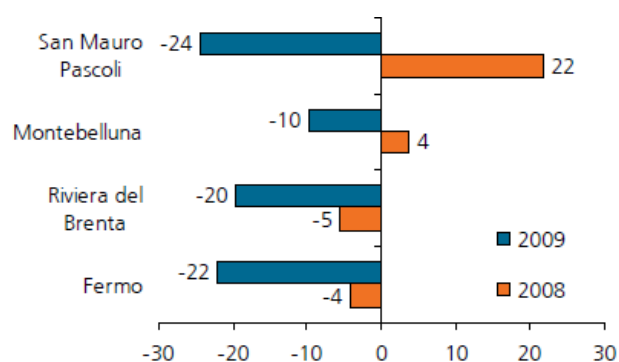
¹⁴³ Ibidem, p. 28

¹⁴⁴ Trainante è stato il mercato russo, seguito dalla Svizzera.

¹⁴⁵ Ibidem, p. 28

¹⁴⁶ Ibidem, p. 28

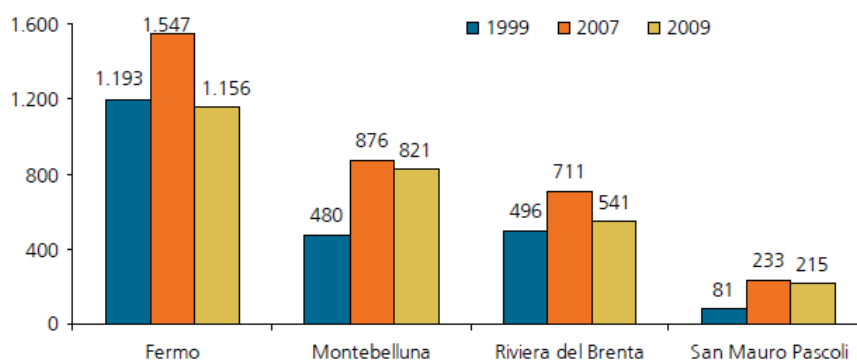
Tab.22 Evoluzione delle esportazioni durante la crisi del biennio 2008-2009



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

La crisi che ha colpito i mercati internazionali, tuttavia, non ha risparmiato San Mauro Pascoli che nel 2009 ha subito un vero e proprio crollo delle esportazioni (Tab.22). Le perdite di export hanno riguardato molti sbocchi commerciali (Stati Uniti e Svizzera) e, soprattutto, la Russia¹⁴⁷. Solo in Francia e sul mercato cinese le imprese del distretto hanno tenuto, confermando i livelli toccati nel 2008.

Tab.23. Export dei principali distretti calzaturieri italiani (milioni di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

Con la crisi del biennio 2008-09, pertanto, Fermo e la Riviera del Brenta sono tornati sui valori esportati nel 1999 (Tab.23). Meglio hanno fatto Montebelluna e, soprattutto, San Mauro Pascoli che hanno chiuso il 2009 con livelli di export superiori al 1999.

¹⁴⁷ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 50

Tab.24 Saldo commerciale del calzaturiero nelle principali aree di specializzazione (milioni di euro)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Fermo	1.014	1.166	1.345	1.207	1.057	1.007	1.022	1.125	1.097	1.076	786
Riviera del Brenta	341	388	450	429	357	352	313	315	421	443	309
Montebelluna	237	250	239	227	249	269	271	298	254	236	237
San Mauro Pascoli	73	112	145	144	146	160	158	177	219	273	199

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat – Servizio Studi e Ricerche luglio 2011

San Mauro Pascoli, nonostante un pessimo 2009 che l’ha visto arretrare pericolosamente, è stato il miglior distretto e si trova su livelli di export più che doppi rispetto al 1999, grazie a una crescita sui mercati esteri che è stata impetuosa fino al 2008 (2008 incluso) (Tab.24). Quest’ultimo, nonostante la crisi, si è portato a 199 milioni di euro nel 2009 dai 73 milioni nel 1999. L’avanzo commerciale del distretto, diversamente da quanto accaduto nelle altre realtà distrettuali, è cresciuto ininterrottamente fino al 2008, per poi ripiegare nell’anno di picco della crisi. Tuttavia, in alcune aree distrettuali, l’affermazione sui mercati esteri delle imprese leader può nascondere le difficoltà incontrate da altri attori dell’area. Lo stato di salute dei distretti va, pertanto, misurato con l’incrocio di più informazioni. Gli effetti dirompenti della crisi sono evidenti anche dalla selezione che ha investito il tessuto produttivo di San Mauro Pascoli.

Il numero delle imprese attive nel 2018 si è portato per la prima volta nella storia recente sotto quota 190 (Tab.25). Sono uscite dal mercato, in particolare, le imprese più piccole con meno di 5 addetti, spesso fornitori di secondo e terzo livello, su cui “a catena” sembra essersi scaricato il crollo della domanda mondiale e che, almeno indirettamente, hanno fatto da “cuscinetto” e da “ammortizzatori” alle imprese “clienti” capofila.

A differenza di quanto accaduto nel 2009, tuttavia, non ci sono state forte ripercussioni occupazionali: gli addetti sono scesi di sole 10 unità. Solo il contemporaneo lieve rafforzamento delle imprese di medie dimensioni ha evitato un ulteriore ridimensionamento dell’occupazione.

Tab.25 Imprese attive per classe di addetti e gruppo Ateco 2007 – C – attività manifatturiere provincia Forlì-Cesena – C – 15.2

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
0 ADDETTI	9	10	9	7	9	8	5	7	5
1 ADDETTI	35	36	43	39	36	38	36	32	42
2-9 ADDETTI	71	78	76	83	86	79	86	90	86

10-19 ADDETTI	38	35	43	42	39	39	38	36	30
20-49 ADDETTI	23	21	18	22	24	27	26	23	24
50-99 ADDETTI	4	5	6	4	4	4	4	5	4
100-249 ADDETTI	4	4	5	5	5	5	5	5	7
PIU' DI 250 ADDETTI	4	4	3	3	3	2	2	1	1
TOTALE	188	193	203	205	206	202	202	199	199

Fonte originale: Registro delle Imprese – Camera di Commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

La crisi ha mostrato quanto sia rischioso concentrarsi eccessivamente su un solo mercato. Esistono notevoli margini di miglioramento, sia in alcuni importanti paesi avanzati (come Stati Uniti, Francia e Germania), sia soprattutto nei nuovi mercati (come Cina e Medio Oriente), dove la propensione a esportare del distretto è ancora molto bassa¹⁴⁸. In prospettiva, infatti, le aree geografiche a maggiore potenziale saranno sempre più concentrate in paesi “culturalmente lontani” e ancora poco esplorati. Ciò comporta che le imprese debbano affrontare complessità maggiori per espandersi.

2.2.3 Criticità e opportunità delle sfide attuali

Le dinamiche di cambiamento prospettate dall’ ipotesi del ciclo di vita e da altre teorie dell'evoluzione distrettuale sono, naturalmente, influenzate dalle sfide e dai problemi che i distretti si trovano ad affrontare¹⁴⁹. In particolare, alcune delle criticità più rilevanti sono state individuate nell’ internazionalizzazione produttiva e commerciale, nella trasmissione della funzione imprenditoriale, nel reperimento di manodopera sui mercati del lavoro locali¹⁵⁰. Di fronte al fenomeno della globalizzazione, un ruolo rilevante nel dibattito recente sui distretti è stato rivestito dalla necessità di comprendere quali siano le relazioni fra il livello globale e i sistemi locali di produzione, e quali effetti abbiano questi rapporti all’interno di tali sistemi¹⁵¹. Le diverse strategie di connessione fra questi due livelli possono essere in gran parte ricondotte a due casi principali: nel primo, il rapporto fra locale e globale è realizzato da una o

¹⁴⁸ Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile, p. 51

¹⁴⁹ Zurla P. 2004. Il distretto calzaturiero del Rubicone. Dallo sviluppo spontaneo al processo riflessivo. Prima edizione. Milano: FrancoAngeli, p. 54

¹⁵⁰ Ibidem, p. 54

¹⁵¹ Ibidem, p. 54

più imprese distrettuali; nel secondo, tale rapporto è realizzato da un'impresa multinazionale che entra nel distretto¹⁵².

Nel primo caso, si distingue comunemente fra internazionalizzazione commerciale¹⁵³ e internazionalizzazione produttiva¹⁵⁴. Per quanto riguarda la prima, le buone performance delle imprese distrettuali italiane sui mercati esteri, raggiunti attraverso il ricorso a mediatori e agenzie di export, costituiscono ormai un fatto acquisito; talvolta inoltre, alcune imprese leader hanno adottato una strategia più aggressiva, basata sul controllo diretto di reti distributive internazionali. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione produttiva, si tratta di delocalizzare alcune fasi del processo produttivo, in particolare quelle che meno incidono sulla qualità, sia attraverso commesse ad imprese di altri paesi, sia attraverso la realizzazione di nuovi stabilimenti all'estero. Come noto, questa strategia viene generalmente motivata con la necessità di abbassare i costi di produzione, agendo soprattutto sul costo del lavoro, con lo scopo di fronteggiare la concorrenza di prezzo da parte di imprese di paesi in via di sviluppo. Nel secondo caso, la relazione fra locale e globale è realizzata da un'impresa esterna anche multinazionale che si localizza nell'area distrettuale, instaurando rapporti con le imprese locali. Tuttavia, anche se l'impresa entrante può consentire al sistema locale di introdursi senza consistenti investimenti in una rete produttiva e commerciale globale, essa può anche non comprendere a pieno la logica socioeconomica dell'area in cui si è andata a inserire, incrinando così i rapporti all'interno dell'azienda acquisita, e fra questa e i subfornitori locali.

Il dibattito più recente ha identificato altri due problemi di grande portata e urgenza nella trasmissione della funzione imprenditoriale e nel reperimento di manodopera sui mercati del lavoro locali¹⁵⁵. Una delle sfide più urgenti per i distretti sembra essere la realizzazione del ricambio generazionale, sia per quanto riguarda la guida delle aziende, sia per quanto riguarda la forza lavoro impiegata. Se è vero che questi problemi condizionano le prospettive future di gran parte della piccola e media impresa italiana, l'impatto che possono avere nelle aree distrettuali, data l'esistenza di una specializzazione produttiva dominante, è ritenuto notevolmente superiore rispetto a zone del tessuto economico più variegato e differenziato¹⁵⁶. Le imprese incontrano difficoltà sempre maggiori nel reclutare giovani che subentrino ai lavoratori alle soglie dell'età pensionabile, sia a causa del noto mismatch fra domanda e offerta di lavoro, dovuto anche all'innalzamento dei livelli medi di istruzioni dei giovani, sia

¹⁵² Ibidem, p. 54

¹⁵³ propensione a vendere all'estero i prodotti realizzati

¹⁵⁴ propensione a realizzare a parte la propria produzione all'estero

¹⁵⁵ Zurla P. 2004. Il distretto calzaturiero del Rubicone. Dallo sviluppo spontaneo al processo riflessivo. Prima edizione. Milano: FrancoAngeli, p. 56

¹⁵⁶ Ibidem p. 56

per le differenze che si riscontrano nella cultura del lavoro: i giovani paiono meno disposti ad affrontare le fatiche e i sacrifici sopportati da altre generazioni.

Di fronte alle difficoltà relative all'internazionalizzazione e al ricambio generazionale, si pone il problema di quali possano essere le agenzie e le istituzioni idonee a risolvere tali problemi. Da un lato, si tratta di comprendere di quali servizi reali necessitino oggi le imprese distrettuali per poter continuare i propri percorsi di crescita e sviluppo. Indubbiamente, negli anni '80 era piuttosto chiaro quali servizi fossero vantaggiosi per le piccole e medie imprese: essi comprendevano, ad esempio, la disponibilità di zone artigianali attrezzate, l'implementazione di politiche sociali mirate, e la fornitura di servizi tipo contabile e di gestione delle paghe¹⁵⁷. Era altrettanto chiaro quali fossero le istituzioni e gli enti che potevano fornire questi servizi alle aziende: l'amministrazione pubblica da un lato, e le associazioni di settore dall'altro. A distanza di trent'anni, la maggiore complessità sociale ed economica rende difficile una puntuale comprensione sia del tipo di servizi necessari, quali ad esempio informazioni di mercato, finanziamenti, servizi di formazione, sia dei soggetti in grado di fornirli, se Università, o aziende private, banche o venture capital, ecc. Sembra sempre più necessario lo sviluppo di spazi innovativi di riflessione ed azione ad un livello inter-organizzativo, coinvolgendo i diversi attori del distretto, per trovare soluzioni a quelle difficoltà e criticità che la singola impresa non pare sempre in grado di risolvere con le sue sole forze e competenze.

CONCLUSIONI

Il sistema produttivo localizzato che, nell'area del Rubicone, realizza calzature di alta qualità, può dirsi un distretto industriale perché di questo modello di sviluppo presenta numerosi tratti distintivi. In più, dei distretti industriali sembra aver condiviso il percorso evolutivo più tipico. In presenza di una forte domanda del mercato, questo sistema è andato incontro ad una crescita spontanea, sprovvista di elevate criticità.

Queste caratteristiche, unite ad altre relative alla configurazione politico-culturale ed istituzionale dell'area, hanno indubbiamente dato vita ad un modo di organizzare l'industria in sintonia con la società locale. Nel contesto attuale italiano, contrariamente a quanto verificatosi in passato, l'aumento di attenzione non è più determinato dalla ricerca dei fattori critici di successo dei distretti industriali e di altri ispessimenti relazionali, ma dalla scoperta delle cause di indebolimento del tessuto produttivo e delle potenzialità innovative ad esso

¹⁵⁷ Ibidem, p. 58

ascrivibili. Oggi, con il peggioramento del posizionamento competitivo dell'Italia, sono gli stessi ingredienti della ricetta imprenditoriale – un tempo vincente – ad essere messi in discussione. Il ciclo della moda, sempre più incalzante, obbliga ad una continua ricerca di nuovi modelli, caratterizzati dunque da una rapidissima obsolescenza e da una sempre maggiore differenziazione finalizzata a soddisfare una domanda frammentata.

Nel distretto la tendenza prevalente vede così riuscire ad imporsi sul mercato con un proprio marchio solamente alcuni calzaturifici, i quali finiscono per assumere un ruolo di leadership nei confronti dei grappoli di contoterzisti, entrati nella loro orbita tendenzialmente esclusiva e che ha implicato modificazioni sul piano dell'assetto societario e della conduzione manageriale. Altre imprese distrettuali, pur mantenendo inalterata la propria composizione societaria, hanno reagito a queste dinamiche vuoi cercandosi committenti e fornitori esterni al distretto, vuoi cercando di collocare in maniera autonoma i propri prodotti sui mercati finali. Questi processi, incidendo in maniera significativa sulle relazioni inter-organizzative interne al sistema locale, hanno inevitabilmente diminuito il grado di auto-contenimento del distretto stesso. I problemi generati da cause di natura esogena si sono aggiunti e saldati ad altri, riconducibili a fenomeni endogeni al sistema locale. Il passaggio di abilità e competenze - relative tanto al processo produttivo quanto alla sua gestione – fra generazioni o fra artigiani esperti e lavoratori alle prime armi è compromesso dalla sempre maggiore impraticabilità dei percorsi informali attraverso cui si è realizzato per lungo tempo. Inoltre, riguardo alle performance e alla capacità di iniziativa sviluppata dal sistema produttivo nel suo complesso, vi è indubbiamente la necessità che l'innovazione imprenditoriale ed organizzativa, che ha raggiunto punte del tutto ragguardevoli, si estenda con ancora maggiore incisività al complesso delle imprese, mirando ad una qualificazione o riqualificazione di quei modelli organizzativi, di quei climi aziendali, nonché di quegli ambienti di lavoro sino ad ora rimasti più arretrati.

Le imprese devono fare la loro parte, ma gli sforzi possono essere più efficaci se l'ambito di appartenenza le mette in condizione di attivare circuiti di valorizzazione delle proprie competenze. Le istituzioni – dal legislatore al pianificatore territoriale, dalle associazioni agli enti territoriali – non sempre hanno assicurato alle aziende un adeguato supporto a livello formativo ed informativo, scontando così una carenza di risorse ed un orizzonte di pianificazione su breve periodo, e confidando in una capacità di auto-organizzazione aziendale che è andata progressivamente riducendosi con la diminuzione dei margini e l'intensificarsi della concorrenza. I distretti, le reti tra imprese, le comunità organizzative,

sono tutti esempi di radicamenti sociali e territoriali che, con l'affievolimento della forza trainante di un contesto competitivo e dei modelli di successo al loro interno, nei periodi di crisi tendono a penalizzare tutte le imprese presenti su un determinato territorio ed operanti in un determinato settore. Solo dall'apprezzamento della comune responsabilità è possibile risalire la via della competitività per ricollocare le imprese italiane nelle posizioni di un tempo. È in corso una dura selezione imposta dal mercato interno e dai mercati internazionali. La crescita dimensionale, più che una scelta autonoma, diviene una necessità. Si dovrebbe, allora, ripartire attivando percorsi di coevoluzione tra le imprese ed i loro ambienti di appartenenza.¹⁵⁸

Bibliografia

ACCICAPS (2018) *“World Footwear Yearbook – Eighth edition”*. Annuale rapporto sul mercato mondiale delle calzature elaborato da “Portuguese footwear, components and leather goods manufacturers’ association”, basato su dati Eurostat, CIA Factbook, IMF’s World Economic Outlook Database E World Bank’s World Databank.

Assocalzaturifici, 2019, “Indagine rapida primi 9 mesi 2019”, Centro Studi Confindustria Moda per Assocalzaturifici, distribuita in cartella stampa MICAM (15-18 settembre 2019)

Becattini G. 1998. Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico. Torino: Bollati Boringhieri.

Belussi F., a cura, 2000. Tacchi a spillo: il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta come forma organizzata di capitale sociale. Padova: CLEUP.

Centro Studi Unioncamere Veneto, 2014. “Il sistema moda in Veneto: dati di contesto e trend produttivi”. Vicenza: Serafino Pitingaro

CNA Forlì-Cesena, 2014. Rassegna stampa. Calzature di San Mauro, indagine: 1-7-14.

Pantarei Sas e Infomanager Srl, a cura di., 2002. Progetto Azione di Sistema “Da distretto economico e distretto formativo – azione 12”, finanziato dalla Provincia di Forlì-Cesena (FSE Ob. 3, Asse C, Misura 1, Rif. PA 2016/F0/01, approvato con atto di determina dirigenziale n. 120 del 18/12/2001)

Hermes Lab per Fondimpresa, 2008, “Nuovi Scenari e Prospettive di Sviluppo del Settore Calzaturiero”, Made in Italy – Settore Calzature: Sviluppo Competenze delle Risorse Umane, Piano formativo settoriale AVS/14/07.

¹⁵⁸ Numero parole elaborato: 14.872

Intesa San Paolo Direzione studi e ricerche, Servizi studi e ricerche 2011. Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: strategie per un rilancio possibile.

Lalla Golfarelli. 2005. I sistemi produttivi locali nell'economia della conoscenza. Il Calzaturiero del Rubicone. Milano: FrancoAngeli.

M.E. Porter, 2001. Strategie e competizione, Il sole 24 ore

Viesti G. 2000. Come nascono i distretti industriali. 3° edizione. Bari: Laterza.

Zurla P. 2004. Il distretto calzaturiero del Rubicone. Dallo sviluppo spontaneo al processo riflessivo. Prima edizione. Milano: FrancoAngeli.

Sitografia

https://it.wikipedia.org/wiki/Made_in_Italy

<http://ecocalzaturefm.greensga.it/Home/IIIDistretto>

<https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html>

<https://www.fondazione-merloni.it/2017/02/01/giacomo-becattini-e-i-distretti-industriali/>

<https://www.fondazione-merloni.it/2013/07/04/giacomo-becattini-1995-piccole-impres-e-distretti-industriali/>

<http://www.assocalzurifici.it/anci/main.nsf/plink/settore-calzaturiero-italiano>

<http://www.mc.camcom.it/P42A1689C93S39/Distretto-delle-Calzature-Fermano-Maceratese.html>

<http://www.padovaoggi.it/economia/fatturato-record-distretto-calzaturiero-riviera-del-brenta-veneziam-padova-10-luglio-2019.html>

<http://www.lifeprefer.it/it-it/Progetto/Prodotti/Calzaturiero>

<http://www.businessshoes.it/interna.asp?id=77&L3=22> – il brand per vincere la sfida di mercato)

Ringraziamenti

In primis ringrazio il prof. Diego Campagnolo per avermi seguita in questo percorso di realizzazione della prova finale e per i preziosi consigli.

Un doveroso ringraziamento va alla Signora Serena Musolesi, direttrice del centro ricerca e scuola internazionale calzaturiera, il Cercal di San Mauro Pascoli, per la disponibilità offertami nella ricerca e raccolta di dati e materiali fondamentali per la stesura dell'elaborato.

Vorrei ringraziare i miei genitori, che mi hanno sostenuta sia economicamente che emotivamente e che mi hanno permesso di percorrere e concludere questo cammino. Grazie per non esservi arresi di fronte alle mie sconfitte, di aver sofferto in silenzio e di avermi sempre spronato a dare il massimo.

Ringrazio mia nonna Anna. Sei la persona più importante della nostra vita.

Grazie Paolo e Pasquale, a meno di 30 anni avete già più esperienza di molti giovani d'oggi. Siete per me un esempio di determinazione e di audacia. Vi voglio tanto bene.

Ringrazio Daniel, il tuo amore è stato la cura e l'equilibrio che mi ha permesso di trovare il coraggio di raggiungere i miei obiettivi.

Andrea, Valentina, Antonella, Sonia, Diletta, Arianna, Eleonora, siete la mia seconda famiglia. Grazie per aver condiviso con me in questi anni le esperienze più importanti, ognuna di voi ha avuto un peso determinante nel conseguimento di questo risultato, punto di arrivo e contemporaneamente di partenza della mia vita.

Grazie Zia Tiziana e Zio Gianni, con una parola di confronto o una carezza mi siete stati accanto nei momenti più difficili del mio percorso universitario.

Ringrazio Marta e Sergio, mi avete accolto come una figlia e fatta sentire a casa. A voi il mio affetto e la mia profonda stima per la vostra semplicità. E grazie ad Iron, fedele compagno di studio, non mi sono mai sentita sola.