



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional Papers)

I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione:
il caso dell'industria calzaturiera marchigiana

di Eleonora Cutrini, Giacinto Micucci e Pasqualino Montanaro

Febbraio 2013

Numero

150



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Questioni di Economia e Finanza

(Occasional papers)

I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione:
il caso dell'industria calzaturiera marchigiana

di Eleonora Cutrini, Giacinto Micucci e Pasqualino Montanaro

Numero 150 – Febbraio 2013

La serie Questioni di economia e finanza ha la finalità di presentare studi e documentazione su aspetti rilevanti per i compiti istituzionali della Banca d'Italia e dell'Eurosistema. Le Questioni di economia e finanza si affiancano ai Temi di discussione volti a fornire contributi originali per la ricerca economica.

La serie comprende lavori realizzati all'interno della Banca, talvolta in collaborazione con l'Eurosistema o con altre Istituzioni. I lavori pubblicati riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, senza impegnare la responsabilità delle Istituzioni di appartenenza.

La serie è disponibile online sul sito www.bancaditalia.it.

ISSN 1972-6627 (stampa)

ISSN 1972-6643 (online)

Stampato presso la Divisione Editoria e stampa della Banca d'Italia

I DISTRETTI TRADIZIONALI DI FRONTE ALLA GLOBALIZZAZIONE: IL CASO DELL'INDUSTRIA CALZATURIERA MARCHIGIANA

di Eleonora Cutrini^α, Giacinto Micucci^β e Pasqualino Montanaro^β

Sommario

Questo lavoro analizza il caso dei distretti calzaturieri delle Marche. Le evidenze statistiche disponibili e i colloqui intercorsi con gli operatori del settore suggeriscono che nei distretti indagati sono in atto significative trasformazioni nei rapporti tra le imprese, con l'affermazione di alcune aziende leader che intrattengono rapporti sempre più esclusivi con i subfornitori, all'interno di catene del valore di tipo "buyer-driven". Inoltre tali distretti tendono ad aprirsi maggiormente verso l'estero, con un crescente coinvolgimento di subfornitori esteri nei rapporti produttivi. Si è accentuata la differenziazione delle strategie aziendali, che seguono due direttrici prevalenti: una si basa sull'innalzamento qualitativo dei prodotti, supportata da investimenti nel marchio, nella ricerca e sviluppo e in reti commerciali dedicate (strategia di *focalizzazione sulla qualità*); un'altra ha cercato di contenere i costi delle produzioni di media qualità, anche delocalizzando all'estero (*focalizzazione sui costi*). Le analisi condotte in questo lavoro mostrano che il gruppo che ha intrapreso la prima strategia ha conseguito la performance migliore, sia nel periodo precedente la crisi del 2008-09, sia nel corso della fase recessiva.

Classificazione JEL: L23, L25, L67, R11.

Parole chiave: catene del valore, distretti industriali, internazionalizzazione, industria delle calzature, organizzazione e strategie delle imprese.

Indice

1. Introduzione	5
2. L'evoluzione del settore calzaturiero	6
2.1 Il contesto internazionale	6
2.2 I distretti marchigiani	8
3. L'organizzazione della produzione	10
3.1 La filiera e il processo di esternalizzazione e delocalizzazione	10
3.2 I rapporti tra le imprese	16
4. L'approccio al mercato e la performance	18
4.1 L'indagine della Banca d'Italia	18
4.2 L'identificazione delle strategie mediante un'analisi per componenti principali	19
4.3 La performance	21
5. Conclusioni e riflessioni per future ricerche	23
Riferimenti bibliografici.....	26
Tavole.....	29

^α Università di Macerata.

^β Banca d'Italia, Ufficio Analisi e ricerca economica territoriale, Sede di Ancona.

^β Banca d'Italia, Ufficio Analisi e ricerca economica territoriale, Sede di Ancona.

1. Introduzione¹

I distretti costituiscono uno degli assi portanti della struttura industriale italiana, un fenomeno al quale la letteratura economica ha dedicato ampio spazio, discutendone luci e ombre. I caratteri fondamentali di tali sistemi sono l'elevata diffusione di piccole e medie imprese, la specializzazione nelle tradizionali produzioni del Made in Italy, la stretta relazione con la comunità locale di appartenenza.

I distretti hanno certamente sostenuto la crescita dell'economia italiana nell'ultimo trentennio del secolo scorso, in un contesto in cui la piccola dimensione garantiva un'elevata flessibilità e consentiva di sviluppare l'innovazione di processo, mentre lo scarso sfruttamento delle economie di scala non costituiva ancora uno svantaggio rilevante. Negli anni più recenti, tuttavia, il cosiddetto effetto distretto – vale a dire il vantaggio di performance consentito alle aziende dall'appartenenza ai distretti – si è almeno in parte affievolito, se non del tutto eroso (si vedano le analisi compiute da Di Giacinto *et al.*, 2012, e da Iuzzolino e Micucci, 2011). Al contempo, anche nei distretti, come in tutta l'industria italiana, sono in atto significative trasformazioni, che coinvolgono i rapporti tra le imprese, la differenziazione delle loro strategie, l'equilibrio tra radicamento locale e apertura internazionale.

In questo lavoro studiamo il caso dei distretti calzaturieri delle Marche. Non è questa la sede per elencare i pro e i contro dei *case studies* (si veda al riguardo la raccolta di saggi curata da Feldstein, 2000, nell'ambito del *NBER-Sloan project on productivity change*). Basterà solo dire che circoscrivere il campo d'indagine a un oggetto specifico – i distretti calzaturieri marchigiani, appunto – consente di attingere a numerose fonti e, soprattutto, di valorizzare le informazioni qualitative tratte dall'interazione con gli operatori, che possono fare emergere indicazioni difficilmente ottenibili da dati statistici raccolti su vasta scala. La nostra analisi è pertanto complementare ad altri studi condotti su campioni più ampi (ad esempio, ai lavori di Accetturo *et al.*, 2012, e Di Giacinto *et al.*, 2012, che misurano con tecniche econometriche applicate ai dati di bilancio la produttività delle imprese italiane). Per contro, sappiamo che le generalizzazioni dei risultati degli studi di caso devono essere circondate da molta cautela.

Il lavoro è organizzato come segue. Nel secondo paragrafo viene fornito un sintetico quadro dell'evoluzione internazionale del settore calzaturiero, cercando di fare emergere il peso delle produzioni italiane e, all'interno di queste, marchigiane: a tal fine si attingerà a un'ampia varietà di fonti, quali i dati sul commercio internazionale, i dati censuari dell'Istat, le analisi settoriali dell'associazione nazionale dei calzaturieri. Di fronte alla globalizzazione, le imprese possono rispondere variando l'organizzazione della produzione (in altre parole, il *processo produttivo*) e

¹ Questo lavoro rientra in un programma di ricerca su “Le trasformazioni dei sistemi produttivi locali” i cui risultati sono stati presentati e discussi in un convegno tenuto a Bologna il 31 gennaio e 1° febbraio 2012, organizzato dalla Banca d'Italia e dal Dipartimento di Scienze economiche dell'Università di Bologna. Gli autori ringraziano Anna Giunta, Massimo Omiccioli, Fabrizio Traù e gli altri partecipanti al convegno per gli utili suggerimenti forniti. Le opinioni espresse nel lavoro sono attribuibili esclusivamente agli autori e non impegnano in alcun modo la responsabilità degli Istituti di appartenenza.

l'approccio al mercato (semplificando, il *prodotto*). Il paragrafo 3 discuterà il tema dell'organizzazione della produzione delle imprese calzaturiere marchigiane, un argomento che nel caso dei distretti interessa inevitabilmente i rapporti tra le imprese della filiera: l'analisi trae alimento soprattutto da una serie di interviste realizzate nel corso degli ultimi anni dagli autori con i principali operatori del settore. Il paragrafo quarto, infine, approfondisce il tema dell'approccio al mercato delle aziende, in termini di qualità dei prodotti, design, politiche del marchio e della distribuzione, sfruttando un'indagine della Banca d'Italia che consente di delineare le strategie adottate dalle imprese e il loro impatto sulla performance. Seguono le conclusioni.

In estrema sintesi, l'analisi mostra come nell'ultimo decennio i distretti calzaturieri siano stati interessati da significativi cambiamenti, che coinvolgono l'organizzazione e le strategie delle imprese. Le aziende che hanno adottato una strategia di innalzamento qualitativo dei prodotti, supportata da investimenti nel marchio, nella ricerca e sviluppo e in reti commerciali dedicate, hanno conseguito la performance migliore, sia nel periodo precedente la crisi del 2007-08, sia nel corso della stessa recessione.

2. L'evoluzione del settore calzaturiero

2.1 Il contesto internazionale

Negli ultimi trent'anni il mercato internazionale delle calzature, nel quale i produttori italiani ricoprono tuttora un ruolo di primo piano, è radicalmente mutato.

Negli anni Sessanta la crescita della domanda internazionale aveva favorito la prima fase di forte industrializzazione del settore calzaturiero italiano, con l'avvio di un processo di concentrazione territoriale; le imprese del settore avevano saputo sfruttare anche una disponibilità di materie prime a basso prezzo e un vantaggio comparato nel costo del lavoro. In base ai conti regionali dell'Istat, nel 1970 la retribuzione lorda per addetto nel settore delle pelli, cuoio e calzature in Italia era più bassa di quasi la metà rispetto a quella dell'industria in senso stretto e del 35 per cento rispetto a quella dell'intera economia; quasi quarant'anni dopo, nel 2007, essa era ancora inferiore, ma del 30 e del 20 per cento circa, rispettivamente. Il parziale recupero in termini retributivi è avvenuto soprattutto negli anni Settanta, quando i prodotti italiani conquistavano sempre maggiori quote di mercato in Europa, e negli anni Novanta.

A partire dagli anni Ottanta, gli effetti della crescente concorrenza dei paesi emergenti si sono manifestati con sempre maggiore evidenza, con una progressiva diminuzione di occupati e una perdita di quote di mercato. Secondo stime dell'Associazione Nazionale dei Calzaturieri Italiani (ANCI), nel 1981 gli addetti al settore calzaturiero (calzaturifici e produzione di calzature a mano e su misura) in Italia raggiungevano quasi 140 mila unità; nel 1991 il numero era già sceso a meno di 112 mila. Dopo un recupero nella prima metà degli anni Novanta, l'occupazione è tornata a calare e nel 2010 gli addetti al settore calzaturiero erano poco più di 80 mila.

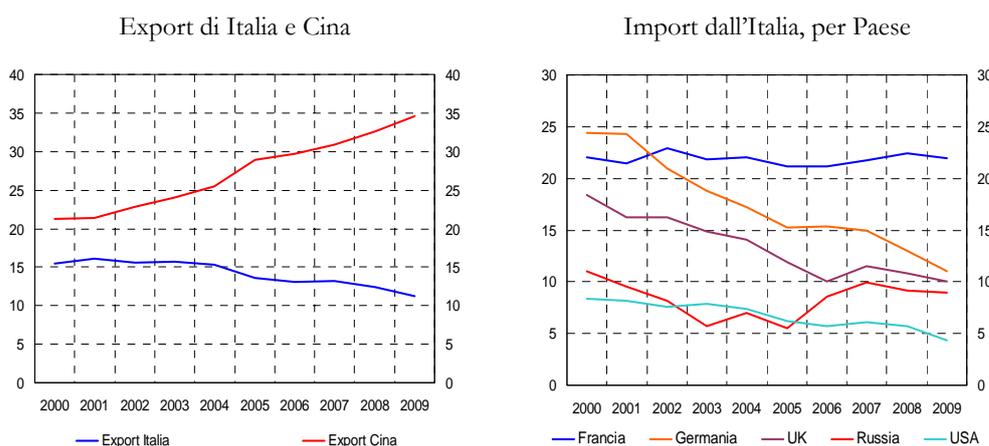
Le imprese calzaturiere italiane hanno progressivamente incrementato il peso della produzione esportata, in risposta da un lato all'apertura di nuovi mercati, dall'altro alla crescente competizione sul mercato italiano. Secondo elaborazioni dell'ANCI, l'incidenza delle quantità esportate su quelle prodotte dalle aziende italiane è passata da circa il 60 per cento nei primi anni Settanta a oltre l'80 per cento negli anni Duemila.

Quanto alle quote di mercato, secondo la *Shoe & Allied Trades Research Association* (SATRA), nel 2008 la produzione di calzature – in quantità – realizzata dai paesi asiatici aveva superato l'80 per cento del totale mondiale (era il 75 dieci anni prima e il 66 per cento nel 1993); l'incidenza della Cina, in particolare, era nel 2008 superiore al 63 per cento (50 per cento dieci anni prima). La quota della produzione dei paesi dell'Europa occidentale è invece andata progressivamente diminuendo (dal 12,1 per cento nel 1993 al 3,0 nel 2008) e con essa quella italiana (dal 4,8 all'1,4 per cento). Nel 2008 l'Italia era l'ottavo paese produttore di calzature nel mondo (il primo dei paesi occidentali), ma il quarto per volumi esportati (poco più del 2 per cento del commercio mondiale di calzature).

Se espresso in valore, il peso dell'Italia nel commercio mondiale è comunque più elevato, sebbene sia anch'esso in calo. Secondo i dati di UN-COMTRADE, infatti, tra il 2000 e il 2009 la quota delle vendite italiane sull'interscambio mondiale è scesa dal 15,4 all'11,2 per cento; nello stesso periodo la quota delle calzature cinesi è salita dal 21,3 al 34,6 per cento (fig. 1). Le calzature italiane hanno perso quote di mercato soprattutto in Germania (primo mercato di sbocco nel 2000), mentre hanno mantenuto pressoché invariata la propria posizione in altri mercati, come quello francese (oggi il primo mercato di sbocco; fig. 1).

Fig. 1

QUOTE DI MERCATO DELL'ITALIA
(dollari correnti; quote percentuali)



Fonte: UN-Comtrade.

In soli dieci anni, dal 2000 al 2010, la produzione italiana in quantità si è quasi dimezzata, mentre quella in valore si è ridotta del 20 per cento (fig. 2). Ne consegue che il valore unitario delle calzature prodotte in Italia (che ne approssima il prezzo

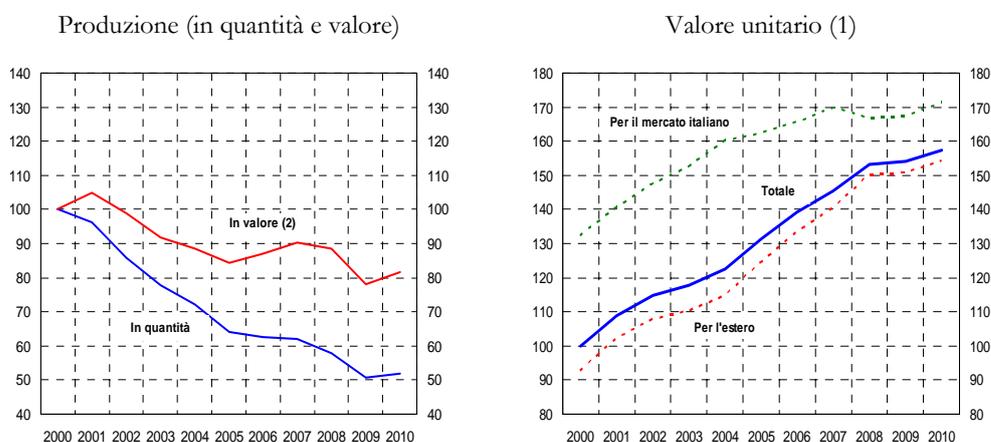
medio) è nettamente cresciuto, del 57 per cento.² Queste evidenze suggeriscono che la produzione italiana si è progressivamente spostata verso il segmento di mercato più elevato, con una sempre maggiore attenzione rivolta alla qualità del prodotto.

La dinamica del valore unitario è stata più rapida per le calzature destinate ai mercati esteri (66 per cento tra il 2000 e il 2010; fig. 2); il prezzo medio delle calzature destinate al mercato interno è aumentato assai di meno, del 30 per cento (fig. 2), sebbene alla fine del periodo era rimasto ancora superiore, di circa il 10 per cento, al prezzo dei prodotti collocati sui mercati esteri. Nel complesso, il prezzo medio delle calzature acquistate (consumi interni) in Italia è invece cresciuto solo del 10 per cento nel decennio.

Fig. 2

PRODUZIONE E VALORE UNITARIO DELLE CALZATURE ITALIANE

(indici: 2000=100)



Fonte: ANCI. (1) Produzione totale 2000=100. - (2) A prezzi correnti.

2.2 I distretti marchigiani

All'interno dell'Italia, l'industria calzaturiera è particolarmente concentrata nell'area meridionale delle Marche³, dove gode di lunga tradizione. Gli storici collocano, infatti, la nascita dell'industria calzaturiera marchigiana nella prima metà dell'Ottocento (si veda Anselmi, 1989). L'originario nucleo produttivo è costituito da

² Alcuni precedenti contributi hanno già prodotto risultati confortanti in merito alle potenzialità e alla capacità dell'Italia di contrastare i paesi inseguitori con una differenziazione di prodotto basata sulla qualità. Questa tendenza, sarebbe tipica sia del comparto italiano delle calzature (si veda, a tal proposito, Tamberi, 1999, e Borin e Quintieri, 2007), sia, più in generale, dei prodotti "tradizionali" (De Nardis e Traù, 1998).

³ In larghissima parte nelle province di Macerata e di Fermo. Studi sulle recenti tendenze dei distretti calzaturieri marchigiani sono stati condotti da Cirese *et al.* (2007), Conti, Cucculelli e Paradisi (2007), Cutrini (2003 e 2011), Micucci (1999) e Tamberi (1999). Altre indagini, di particolare rilievo ai fini del presente lavoro, riguardano le trasformazioni in atto in alcune delle principali aree italiane di specializzazione calzaturiera in Campania (Como, 2000; Parolini e Visconti, 2003), in Puglia e Veneto (Amighini e Rabellotti, 2006; Sammarra e Belussi, 2006; Rabellotti, 2004).

alcuni centri dell'area fermana e si connota subito per la forte dispersione territoriale delle fabbriche, la piccola dimensione, la flessibilità del fattore lavoro. Sarà però soprattutto il dopoguerra a segnare lo "sviluppo intensivo" dell'industria del settore, basato su due tratti tipici dell'area: l'artigianato locale, da sempre asse portante delle lavorazioni calzaturiere, e la mezzadria. Se l'artigianato locale ha favorito la diffusione del sapere e l'adozione di un'organizzazione del lavoro molto flessibile, la mezzadria ha invece costituito una forma di "alfabetizzazione imprenditoriale" per molte famiglie e soprattutto – con il suo disgregarsi come sistema socio-economico – ha liberato le energie lavorative e i risparmi della popolazione contadina, fino ad allora estranea alle attività "urbane" delle calzature.

La crescita degli addetti del settore calzaturiero, vigorosa fino agli anni Ottanta del secolo scorso, si è arrestata nel corso degli anni Novanta. Negli ultimi vent'anni si è registrata una contrazione dell'occupazione nel comparto, che tuttavia nelle Marche è risultata meno accentuata rispetto a quella media nazionale. Secondo il Censimento, infatti, tra il 1991 e il 2001 il numero di addetti dell'industria calzaturiera era diminuito del 17,5 per cento in Italia, ma solo dell'8,2 per cento nelle Marche.

Il calo degli addetti in regione, in quegli anni, era derivato da una riduzione del numero di unità locali, solo parzialmente compensato da un incremento della dimensione media. All'interno della complessiva riduzione occupazionale, le unità locali marchigiane con 200 addetti e oltre avevano comunque assicurato un contributo positivo (2,1 punti percentuali). Gran parte del calo (-6,2 punti percentuali) era invece attribuibile alle realtà produttive di minore dimensione (da 1 a 9 addetti). La dimensione media delle unità locali era così cresciuta, da 8,0 a 8,9 addetti, pur rimanendo inferiore a quella media italiana; quella delle imprese era salita da 8,3 a 9,4 addetti. Nelle Marche, tuttavia, restava assai elevata la quota di imprese di piccolissime dimensioni: il 66,8 per cento aveva meno di 10 addetti, a fronte di una media nazionale del 59,6.

La fase di contrazione del numero di aziende è proseguita negli anni successivi, ma nelle Marche sempre meno che nel resto del paese. Secondo le stime dell'ANCI, tra il 2001 e il 2010 il numero di "calzaturifici e aziende per la produzione di calzature a mano e su misura" è diminuito nelle Marche del 19,2 per cento, contro il -22,6 dell'Italia; il numero di addetti si è ridotto del 26,9 per cento (-28,2 in Italia).⁴ In base a queste stime, nel 2010 operava nelle Marche ancora il 27,9 per cento degli addetti e il 33,4 per cento delle aziende italiane del settore (tav. a1).

Se le Marche sono la prima regione italiana in termini di numero di imprese e di addetti, non è così in termini di esportazioni. Vi influisce il maggior peso di piccole e piccolissime aziende, tradizionalmente più orientate alla produzione per il mercato interno. Nel 2010, in base a stime ANCI su dati Istat, la quota marchigiana dell'export italiano di calzature è stata del 19,0 per cento, più bassa di quella del Veneto (29,5 per cento) e in linea con quella della Toscana (19,8 per cento; tav. a1).

⁴ In base a questi dati – che possono differire da quelli censuari dell'Istat – non si è dunque assistito a un ulteriore innalzamento della dimensione media di impresa, ma vi è stata anzi una riduzione.

3. L'organizzazione della produzione

Abbiamo già avuto modo di ricordare che, sin dagli esordi, tratti distintivi del settore calzaturiero marchigiano sono stati la dispersione territoriale delle fabbriche e la peculiare divisione del lavoro tra le imprese della filiera. Nel corso degli anni tuttavia, i rapporti tra aziende all'interno del distretto sono mutati, seguendo due tendenze principali: 1) la delocalizzazione di alcune fasi a basso valore aggiunto; 2) l'instaurazione di rapporti più stretti e stabili tra le imprese leader committenti e i loro subfornitori.

3.1 La filiera e il processo di esternalizzazione e delocalizzazione

Nel parlare di rapporti tra le imprese della filiera, una prima distinzione che deve farsi è quella tra *impresa finale* e *impresa intermedia*.⁵ L'impresa che opera per il mercato finale (impresa finale) può coprire tutto o quasi il processo produttivo o può concentrarsi soltanto sulle fasi maggiormente generatrici di valore aggiunto. A tal proposito è utile distinguere ulteriormente tra:

(a) *l'impresa integrata verticalmente*, che svolge al suo interno l'intera catena del valore. L'impresa, in questo caso, controlla sia le fasi ad alto contenuto di conoscenza codificata (come la progettazione o la commercializzazione del prodotto) sia l'intero processo produttivo, realizzando al suo interno tutte le fasi di lavorazione della filiera;

(b) *l'impresa cosiddetta converter*, che non dispone di impianti produttivi e si concentra esclusivamente sulle fasi ad elevato valore aggiunto. Le imprese *converter* operano un decentramento pressoché completo della produzione materiale, mantenendo talvolta alcune attività critiche del processo produttivo, come la preparazione dei campionari o il taglio.

Tra i due casi estremi appena delineati esistono, ovviamente, delle varianti di imprese, che si differenziano per l'intensità dell'esternalizzazione di fasi produttive.

Vi sono poi le aziende che si collocano all'interno della catena del valore e che, per questo, vengono indicate come *imprese intermedie*. Esse non controllano le fasi *a monte* (come l'ideazione e lo sviluppo del prodotto) e *a valle* (come la distribuzione, sovente supportata da una politica del marchio). Le fasi maggiormente generatrici di valore aggiunto restano appannaggio dell'impresa committente. Poiché le imprese intermedie svolgono prevalentemente la sola attività di produzione, esse non hanno rapporti diretti con il mercato finale.

⁵ Basarsi su rigide classificazioni non riesce certo a dar conto della complessità dei rapporti tra i diversi anelli della filiera calzaturiera. Le varie imprese distrettuali partecipano infatti, con diverso grado di coinvolgimento, alle lavorazioni necessarie per realizzare il prodotto finito, e può ad esempio accadere che una stessa azienda realizzi al contempo due linee di prodotto, una in conto terzi e una (autonoma) destinata direttamente al mercato finale. Riteniamo però che una seppure schematica classificazione delle diverse tipologie di aziende, come quella riportata nella tav. 1, può essere utile per una migliore comprensione dei rapporti tra le imprese distrettuali calzaturiere.

Da questa prospettiva possiamo distinguere due principali varianti di impresa intermedia distrettuale: i *subfornitori* e i *terzisti*.

(a) I *subfornitori* (o imprese di fase) svolgono generalmente una o più fasi del processo produttivo. Essi sono specializzati nella produzione di semilavorati e componenti della scarpa come la tomaia, i tacchi, i fondi, le soles o in un servizio produttivo specializzato, come il montaggio. I beni intermedi sono realizzati sulla base di specifiche tecniche del committente.

(b) I *terzisti* svolgono, invece, l'intero processo produttivo (dalla fase di lavorazione della tomaia all'imballaggio).⁶ Nella lavorazione in conto terzi è il committente che fornisce le principali materie prime: pelli, fodere, fondi e accessori particolari. È poi il terzista a pensare al resto.

Tra i terzisti si possono ulteriormente distinguere:

- i terzisti *di quantità* (imprese esecutrici);
- i terzisti *di specialità*, che mantengono un certo grado di autonomia progettuale, di progetto e di processo, caratterizzandosi per una maggiore autonomia rispetto all'impresa esecutrice.

La tavola 1 riporta le fasi di lavorazione nelle quali si articola la filiera delle calzature. Per ogni fase viene anche indicata la localizzazione produttiva prevalente nel periodo pre-delocalizzazione, negli anni della prima delocalizzazione (anni Novanta e primi anni Duemila) e negli anni più recenti. Va precisato che per *esternalizzazione* si intende qui la realizzazione di fasi produttive al di fuori dell'azienda, indipendentemente dal luogo geografico in cui questa avviene; per *delocalizzazione* si intende invece la realizzazione di queste fasi in un paese estero.

Tav. 1

RICOSTRUZIONE DELLA FILIERA E LOCALIZZAZIONE PREVALENTE

Fase	Descrizione	Localizzazione prevalente*		
		<i>Fino alla fine degli anni Ottanta-inizio anni Novanta (Pre-delocalizzazione)</i>	<i>Anni Novanta - inizio anni Duemila (Prima delocalizzazione)</i>	<i>2005-2010 (Seconda delocalizzazione)</i>
Preparazione del modello e del campionario	Creazione prototipo: traduzione dell'idea dello stilista-modellista in prodotto da lavorare in serie	Distretto (imprese finali)	Distretto (imprese finali)	Distretto (imprese finali)
Ingegnerizzazione del prodotto (<i>customization</i>)	Raccogliendo le richieste del mercato, si apportano modifiche al prototipo	Distretto (imprese finali)	Distretto (imprese finali)	Distretto (imprese finali)

⁶ Esistono anche imprese che svolgono lavorazione in conto terzi su commesse ricevute dai terzisti stessi: si parla, in questo caso, di subterzisti.

Taglio della tomaia	Utilizzo di macchinari a taglio laser; per i pellami pregiati è a volte richiesto ancora il taglio a mano a opera di tagliatori esperti	Distretto (imprese intermedie)	Distretto (imprese intermedie) o Europa Centro-orientale	Distretto o Europa Centro-orientale /Asia
Preparazione della tomaia	I pezzi di pellame tagliati, prima della fase di orlatura, devono essere ridotti di spessore o devono subire un processo di sgrossatura del bordo (scarnitura)	Distretto (imprese intermedie)	Distretto (imprese intermedie)	Distretto o Europa Centro-orientale/Asia
Orlatura della tomaia	L'orlatura consiste nel cucire insieme i pezzi della tomaia che, in alcuni casi, devono essere preincollati	Distretto (imprese intermedie)	Europa Centro-orientale (Romania, Bulgaria) e Africa Mediterranea (Tunisia)	Europa Centro-orientale ma sempre più Asia (Cina, Vietnam)
Preparazione del fondo	Richiede l'assemblaggio di una serie di componenti quali soles, tacchi e accessori vari, di solito fabbricati presso le aziende subfornitrici. La preparazione della suola consta di operazioni quali: tranciatura del cuoio, ugualizzazione, fresatura, eventuale trattamento termico e incollaggio del guardolo, carteggiatura e rifinitura	Distretto (imprese intermedie)	Distretto (imprese intermedie)	Distretto e Asia (Cina)
Montaggio	La tomaia e il fondo (suola, sottopiede, tacco) vengono unite insieme utilizzando tecniche diverse (<i>lavorazione ad ago, lavorazione blake, lavorazione ideal</i>)	Distretto (impresa finale o imprese intermedie)	Distretto (impresa finale o imprese intermedie)	Distretto/Asia ed Europa Centro-orientale
Finissaggio e imballaggio	La calzatura viene rifinita e ad essa vengono aggiunti ulteriori accessori. La scarpa viene poi lucidata ed inscatolata	Distretto (impresa finale)	Distretto (impresa finale)	Distretto/Asia ed Europa Centro-orientale
Marketing e commercializzazione	Il prodotto finito viene collocato sul mercato, supportato da particolari strategie commerciali	Distretto (impresa finale); le risorse destinate al marketing e commercializzazione erano comunque marginali in questo periodo	Distretto (impresa finale)	Distretto (impresa finale): varie imprese leader investono crescenti risorse per il marketing e la commercializzazione

Fonte: Isfol, 2004 e informazioni aggiuntive tratte da diverse indagini sul campo (Cirese *et al.*, 2007; Cutrini, 2003, 2011; Morganti, 2007; Paoletti, 1997).

*Per ogni stadio dell'intera catena del valore viene indicato l'ambito geografico prioritario di riferimento ove tale fase viene svolta nel periodo di riferimento e, tra parentesi, la tipologia di imprese che principalmente è coinvolta nella realizzazione delle lavorazioni e/o funzioni tipiche di quella fase.

Come generalmente riconosciuto per l'intera area NEC (che include le regioni del Centro e del Nord Est a maggiore vocazione distrettuale), anche nel distretto

fermano-maceratese la metamorfosi verso la produzione industriale⁷ è stata sostenuta da fattori esogeni (quali l'aumento e la differenziazione della domanda nazionale ed internazionale, il decentramento produttivo da altre regioni calzaturiere italiane ad uno stadio di maturità più avanzato, come quella lombarda). Inoltre, è fuor di dubbio che l'avvio e lo sviluppo della produzione industriale sia stato favorito da elementi endogeni quali la sedimentazione di conoscenze tecniche e professionali ereditate dalla produzione artigianale di calzature, da un patrimonio culturale di assetti istituzionali preesistenti (strutture familiari, reti interpersonali, cultura civica) e, in particolare, dalla diffusione della mezzadria, considerata da diversi studiosi come incubatrice di spirito ed energie imprenditoriali (su questo punto, si vedano, in particolare, Fuà, 1983, e Paci, 1999). Dopo lo sviluppo del Dopoguerra, realizzatosi con il passaggio da una produzione artigianale all'imprenditoria diffusa, si è gradualmente giunti alla configurazione di un autentico sistema produttivo locale con relazioni di stretta interdipendenza tra le imprese locali specializzate nelle diverse fasi della filiera delle calzature. L'esternalizzazione del processo produttivo in ambito locale era iniziata alla fine degli anni Settanta e si era intensificata nel decennio successivo. In quel periodo, sospinte dal mutamento della struttura dei consumi, le imprese avevano avviato processi di ristrutturazione rivolti soprattutto a una maggiore flessibilità dei cicli produttivi per far fronte alla crescente differenziazione della domanda. Ne è risultata una marcata divisione del lavoro tra le imprese finali e quelle intermedie ultra specializzate, che garantiva qualità, differenziazione, flessibilità e rapidità nelle consegne: nelle parole di un imprenditore *“lo svantaggio di affidarsi a terzi è quello che non si può controllare istantaneamente la qualità del prodotto; tuttavia, vista la semplicità e l'economicità dell'articolo, ci possiamo fidare dell'altrui lavoro. Il vantaggio sta nella flessibilità”* (intervista, p. 15, Paoletti, 1997).

Nella prima fase di sviluppo estensivo i rapporti tra committenti e terzisti erano occasionali e si realizzavano soprattutto nei periodi di elevata e inattesa crescita della domanda. Negli anni Settanta, tuttavia, come accade anche oggi, le imprese intermedie non erano meri esecutori di compiti decisi e disegnati altrove. Alcune di esse, infatti, come i “terzisti di specialità”, mantenevano una certa autonomia in rapporti che si configuravano come reticolari. Ancora oggi, le relazioni tra “terzisti di specialità” e imprese finali sono improntate alla reciproca collaborazione, con un orientamento congiunto al *problem solving*, che spesso è fonte di innovazione.⁸

Alla fine degli anni Ottanta può dirsi conclusa la fase di “disintegrazione verticale” del processo produttivo in ambito locale, con imprese industriali che

⁷ Soltanto a partire dagli anni Sessanta si può parlare di vera e propria industria calzaturiera. Sulla formazione e sui caratteri del distretto calzaturiero fermano-maceratese nella fase “pre-industriale”, sono di particolare interesse i contributi di: Anselmi (1989), che descrive i “prerequisiti remoti”, anche medievali, delle tecniche calzolaie; Sabbatucci Severini (2001), che individua il nucleo originario del distretto nei comuni di Monte S. Giusto, Montegranaro, Sant'Elpidio a Mare, Monteurano; Moroni (2008), che caratterizza la fase degli inizi come un fenomeno di “protoindustria urbana”.

⁸ Si può ritenere che, ancora oggi, tra le imprese intermedie, sono i terzisti di specialità a godere delle migliori prospettive di sopravvivenza e consolidamento, in virtù della loro maggiore indipendenza e di un più spiccato orientamento all'innovazione. Tale idea trova conferma in uno studio recente, secondo il quale quando lo status di subfornitore è associato alla propensione all'innovazione, è più probabile che si realizzi la crescita dimensionale delle imprese (Giunta *et al.*, 2011).

avevano già optato per la completa esternalizzazione locale dell'intero processo produttivo (imprese *converter*).

Dall'inizio degli anni Novanta ha cominciato a cambiare la localizzazione prevalente di alcune fasi produttive ad alto contenuto di conoscenza contestuale, determinando altresì nuovi assetti organizzativi all'interno delle fabbriche e nuove relazioni produttive per l'intero distretto. La tavola 1, nelle ultime tre colonne, sintetizza tali mutamenti alla luce delle informazioni raccolte nel corso delle diverse indagini sul campo.

Le prime esperienze di decentramento internazionale hanno riguardato quasi esclusivamente la fase di orlatura. Non tutte le prime esperienze sono state di successo, e per alcuni imprenditori è stato evidente, sin da subito, che la delocalizzazione non avrebbe portato che vantaggi di breve periodo. I fenomeni di decentramento internazionale, dapprima verso i paesi dell'Europa Orientale – come Bulgaria, Romania e Albania – poi sempre più verso la Cina e l'India, hanno indotto una riorganizzazione dell'intera filiera, a causa del trasferimento all'estero di fasi produttive a basso valore aggiunto. All'orlatura, la sola fase inizialmente interessata dai fenomeni di delocalizzazione, si è aggiunto, col passare degli anni, il taglio, mentre il montaggio è sostanzialmente rimasto all'interno del distretto.

I cambiamenti avvenuti nel corso degli anni Novanta nelle strategie delle imprese finali sono interpretabili nell'ottica della letteratura sulle *Global Value Chain* (GVC). Le imprese che avevano optato per l'acquisizione di marchi in licenza da grandi griffe del *Made in Italy* erano destinate, se non avessero mantenuto un nucleo interno di ideazione del prodotto, a diventare dipendenti dalle strategie dei grandi committenti, in una configurazione di governance asimmetrica, tipicamente riscontrabile nelle catene del valore *buyer-driven* (per risultati analoghi sul caso delle calzature della Riviera del Brenta, e sempre nell'ottica della GVC, si veda Rabellotti, 2004). Per le imprese finali impegnate in operazioni di delocalizzazione all'estero era invece prevedibile un processo di *upgrading* funzionale derivato dalla focalizzazione in funzioni ad alto contenuto di conoscenza (ideazione, marketing, commercializzazione; Cutrini, 2003). Tale processo di *upgrading* funzionale a livello di singola impresa avrebbe tuttavia potuto – come alcuni autori sottolineavano - ripercuotersi negativamente sul sistema produttivo locale, depotenziando la rigenerazione dei vantaggi competitivi dinamici che presuppongono una intensa divisione del lavoro a livello locale e la rigenerazione della conoscenza contestuale (Garofoli, 2004).

Infine, si poteva invece parlare di arretramento nella catena del valore e *downgrading* funzionale per quelle microimprese artigianali che avevano deciso di difendersi lavorando “sul venduto” e diventando terzisti dei grandi *buyer* dei Paesi del Nord Europa (Olanda, Germania).⁹ Tali imprese, oggi, producendo calzature esclusivamente sulla base di specifiche del prodotto decise dal committente, operano in condizioni di dipendenza in catene del valore di tipo *buyer-driven*.

⁹ In tal modo, hanno interrotto il contatto diretto con il mercato finale, in passato garantito, almeno in Italia, dalla commercializzazione attraverso agenti di commercio al dettaglio.

La fase di delocalizzazione non si è arrestata alla fine degli anni Novanta ed è proseguita anche nell'ultimo decennio; sono aumentate le fasi delocalizzate all'estero (anche il montaggio) e, con esse, i luoghi di delocalizzazione, con imprese che hanno ampliato le direttrici geografiche verso l'Asia, in particolare verso la Cina e il Vietnam. Nel corso dell'ultimo decennio, un numero crescente di imprese ha però scelto di riposizionarsi su fasce di mercato alte, abbandonando le produzioni di bassa qualità. La produzione di calzature di alto pregio ha spostato l'accento dei rapporti tra imprese locali su qualità, affidabilità e collaborazione (cfr. il successivo par. 3.2), e potrebbe contribuire a spiegare la tendenza di alcune imprese a modificare di nuovo la propria struttura organizzativa, riportando alcune lavorazioni nel distretto.

In fin dei conti, la delocalizzazione non ha intaccato il grado di copertura distrettuale delle principali attività generatrici di valore, che restano appannaggio delle imprese locali. Per molte imprese finali, il processo di delocalizzazione ha certamente consentito di concentrare le loro risorse umane e finanziarie nelle attività a maggior contenuto di conoscenza, come la progettazione, il marketing, la commercializzazione, il coordinamento strategico delle diverse funzioni aziendali, attività rimaste all'interno del distretto e il cui peso è aumentato nel corso del tempo (si è parlato, a tal proposito, nell'ottica della GVC, di *upgrading funzionale*; Cutrini, 2003).

Va però sottolineato che la tendenza a delocalizzare all'estero ha sicuramente cambiato il volto del distretto calzaturiero, spiazzando, almeno in una prima fase (che corrisponde al periodo della "Prima delocalizzazione"; tav. 1) molte imprese intermedie locali. Quando poi nel decennio scorso la propensione a delocalizzare si è accentuata, tomaifici e trancerie del distretto fermano-maceratese sono stati decimati. Molte imprese intermedie non sono riuscite a trasformarsi in imprese finali: in altri termini, non sono state in grado di migliorare il loro posizionamento lungo la catena del valore, verso una maggiore autonomia.

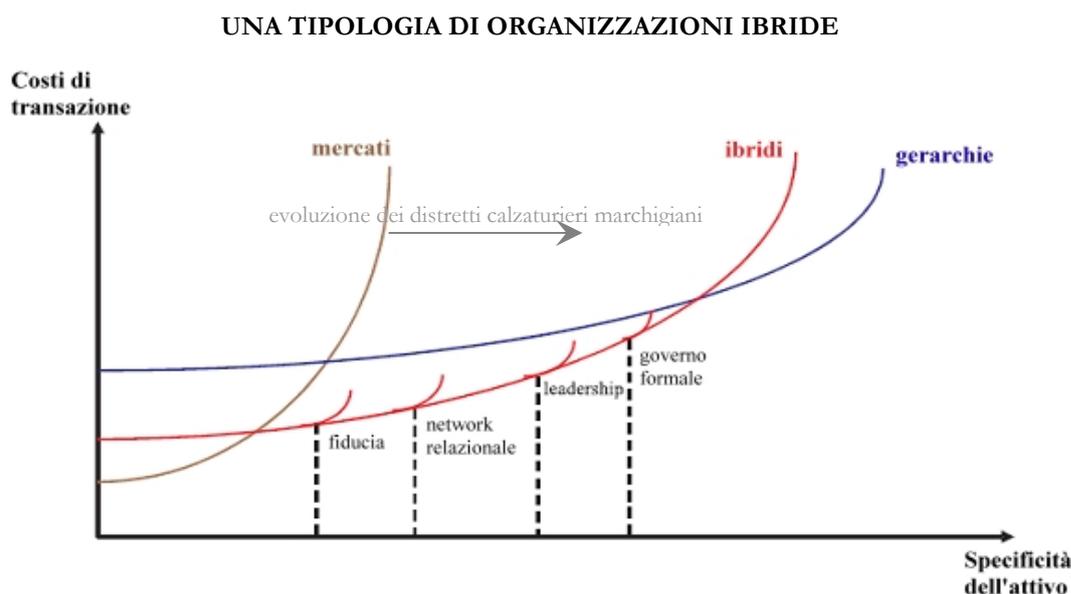
Per alcune imprese intermedie si può invece parlare di *avanzamento relazionale* (Accetturo, Giunta e Rossi, 2011), come effetto collaterale del decentramento internazionale. Queste aziende intermedie si sono a loro volta dotate di una propria rete di subterzisti e di subfornitori sia in ambito locale che all'estero. Tale rete consente anche alle imprese intermedie di esternalizzare fasi o linee produttive meno remunerative e puntare sulle lavorazioni a maggior valore aggiunto, mantenendo elementi di autonomia e controllo della catena del valore e (in taluni casi) anche dei mercati finali.

Rispetto all'ideal-tipo emerso dalla ricostruzione teorica del distretto industriale, occorre dunque rilevare oggi una "discontinuità spaziale". Come già osservato in Cutrini (2003), i confini territoriali sono diventati sempre più labili in ragione dei fenomeni di delocalizzazione produttiva, tant'è che oggi emergono nuovi termini di riferimento – come *reti lunghe* o *cluster* – utilizzati spesso senza alcun riferimento implicito al nesso tra le imprese e il territorio. Occorre poi riconoscere una "discontinuità relazionale", poiché la tendenza a forme di "gerarchia" e "quasi-gerarchia" ha di fatto soppiantato il gioco tra pari, considerato uno degli elementi caratterizzanti del distretto industriale.

3.2 I rapporti tra le imprese

Le modalità con le quali è avvenuto il processo di esternalizzazione e delocalizzazione della produzione di calzature dimostrano di per sé quanto siano variegati i rapporti di produzione tra imprese finali e gli anelli intermedi della catena del valore. Dai semplici rapporti di dipendenza e asimmetria che sembrano caratterizzare tanto i rapporti tra imprese finali e subfornitori, quanto quelli tra imprese finali e terzisti *di quantità*, si passa a rapporti reticolari e improntati alla reciproca collaborazione, che generalmente si riscontrano tra imprese finali e terzisti *di specialità*. È pertanto evidente che all'interno del distretto calzaturiero marchigiano convivono diverse forme di *governance* che caratterizzano le molteplici catene del valore (globali e locali) che insistono sul territorio. Nella prospettiva della GVC, le relazioni tra imprese finali e terzisti di quantità possono dirsi “quasi-gerarchiche”, come tipicamente accade nelle catene *buyer-driven*, mentre tra produttori finali e terzisti di qualità sussisterebbero relazioni più aperte ed eque che si avvicinano ai cosiddetti *network* (si veda, a tal proposito, Humphrey e Schmitz, 2002).

Fig. 3



Fonte: adattamento da Ménard (2004), p. 369.

Per interpretare le tipologie dei rapporti tra le imprese della filiera prendiamo spunto dalla teoria neo-istituzionalista dell'impresa, che si fonda sui costi di transazione e sul grado di specificità del suo oggetto (si veda Williamson, 1991). Le “gerarchie” (ovvero le imprese verticalmente integrate) tendono ad affermarsi quando i costi di transazione sono alti o il grado di specificità dell'oggetto è elevato (ad esempio, si richiede un maggiore livello qualitativo o di differenziazione del prodotto), mentre meccanismi di mercato prevalgono nel caso opposto. Tra i due estremi del mercato e della gerarchia si collocano varie modalità di rapporti tra le

imprese (si veda la fig. 3, ripresa da Ménard, 2004). I rapporti di subfornitura possono essere qualificati come una delle forme organizzative ibride, tra i due estremi del mercato e della gerarchia. A loro volta i rapporti di subfornitura possono essere poco formalizzati, basati essenzialmente sulla fiducia che si instaura tra le imprese finali e quelle intermedie; oppure possono essere fondati su relazioni stabili e durature, al fine di risolvere i problemi di coordinamento in modo più efficiente di quanto avvenga nelle relazioni di mercato, evitando altresì le rigidità organizzative e burocratiche tipiche delle strutture aziendali integrate.

Dai colloqui intercorsi con gli imprenditori è emerso come i rapporti di subfornitura stiano mutando, prevedendo accordi, anche formali, di lunga durata, e forme di controllo più pervasive da parte delle aziende capofila (nei termini della fig. 3, stanno evolvendo dalla fiducia alla leadership). Nel corso dell'ultimo decennio le imprese hanno investito nel miglioramento della qualità dei prodotti e nell'avvio della produzione di beni più sofisticati e differenziati per segmenti di clientela e nicchie di mercato; questi cambiamenti presuppongono il rafforzamento delle relazioni tra le imprese della filiera, che, per certi versi, si allontanano dal mercato e si avvicinano alla gerarchia. Basti pensare a quanta cura viene posta nella selezione delle aziende terziste e a quanto frequente sia lo scambio di informazioni e il riadattamento continuo tra l'impresa committente e i terzisti: secondo quanto dichiarato da vari imprenditori, infatti, quando un'azienda terzista si propone, viene *“messa sotto esame; il primo anno si fa una prova, utilizzandone solo parzialmente la linea produttiva, quindi si accrescono le quantità prodotte nella seconda stagione e solo dopo che sono stati pienamente superati gli esami si inaugura un rapporto esclusivo”* (intervista raccolta dagli autori).

Le aziende intermedie si caratterizzano come partner di lungo periodo. Un imprenditore ha riferito di come stiano diventando più stretti e continuativi i rapporti tra la sua azienda leader committente e i terzisti, così come i rapporti tra gli stessi terzisti. Il controllo della produzione dei terzisti, collegati con l'impresa committente tramite sistemi informatici, avviene in tempo reale. Le fabbriche sono anche collegate in videoconferenza. Ogni settimana c'è un incontro in azienda con un certo numero di terzisti per volta, per fare il punto sullo stato di avanzamento della produzione. Una volta al mese, poi, *tutti* i terzisti si riuniscono presso l'azienda committente, per discutere di questioni attinenti la produzione e scambiarsi suggerimenti (come tra diversi dipartimenti di una stessa azienda).

I rapporti nel distretto si stanno perciò modificando, con l'emersione di alcune aziende leader, cresciute di dimensione, che, di fatto, governano l'intera catena del valore, intrattenendo rapporti esclusivi (o quasi esclusivi) con i propri subfornitori. Si assiste a un'evoluzione da una situazione di tante piccole imprese senza leader a una situazione con la prevalenza gerarchica di alcune grandi imprese leader che coordinano l'intero processo, spesso esternalizzando tutta la produzione in senso stretto. Nelle parole di un imprenditore locale, l'azienda calzaturiera committente al vertice della catena del valore è *“un'azienda di servizi, che prende informazioni dal mercato, le elabora, progetta modelli e detta istruzioni di produzione alle aziende calzaturiere collegate”* (intervista raccolta dagli autori).

I risultati sembrano dunque in linea sia con l'ipotesi di un ritorno alla gerarchia avanzata da Arrighetti e Traù (2007) per la struttura industriale italiana, sia con la più

ampia tendenza riscontrata su scala mondiale verso forme di *governance* “gerarchiche” o “quasi-gerarchiche” che, secondo quanto è possibile desumere dalla letteratura sulle GVC, sarebbe un fatto stilizzato nell’evoluzione delle catene globali del valore, determinando il *downgrading* funzionale delle imprese intermedie (Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005; Humphrey and Schmitz, 2002; Schmitz, 2004).

4. L’approccio al mercato e la performance

4.1 L’indagine della Banca d’Italia

Anche nei settori tradizionali le aziende possono trarre da appropriate strategie e politiche funzionali¹⁰ vantaggi competitivi basati sulla differenziazione qualitativa, con un posizionamento dei prodotti su segmenti meno esposti alla concorrenza di prezzo proveniente dai paesi con un minore costo del lavoro. Tali strategie e le correlate politiche possono basarsi sulla qualità, sul design, sulla ricerca e sviluppo, sull’affermazione del marchio, sulle politiche di marketing e delle reti commerciali, sull’individuazione di nuovi mercati di sbocco e di produzione. Queste attività sono cruciali per la sostenibilità del vantaggio competitivo nei settori tradizionali del *Made in Italy*, che forniscono “al mondo beni di gusto e design” (Becattini, 1998). Al fine di valutare le strategie messe in atto dalle imprese in risposta alla pressione competitiva dei paesi emergenti, la Banca d’Italia ha condotto, nell’autunno del 2005, un’indagine presso un campione di 140 imprese calzaturiere insediate nei distretti marchigiani.¹¹ Oltre all’interesse in sé per le attività di marketing, risulta importante coglierne la complementarità con altre variabili aziendali, quali l’organizzazione della produzione e l’orientamento tecnologico.¹²

Le caratteristiche del campione sono illustrate nella tav. a2. L’occupazione media delle imprese del campione era di circa 37 unità. Poco più della metà delle aziende del campione aveva un numero di addetti compreso tra 10 e 49 unità e rappresentava circa il 10 per cento dell’occupazione complessiva del settore nelle due province. Un quarto delle aziende aveva almeno 50 addetti e costituiva il 30 per cento dell’universo di riferimento. Un altro quarto aveva meno di 10 addetti.

Nelle tavole successive (dalla tav. a3 alla tav. a11) sono descritte più in dettaglio le caratteristiche delle imprese del campione.

Per una quota elevata di imprese (quasi il 60 per cento), i concorrenti diretti erano nel medesimo distretto. L’80 per cento delle aziende riteneva che i propri prodotti fossero però esposti in qualche modo alla concorrenza dei paesi emergenti.

¹⁰ Seguendo Porter (1980) – e comunque in sintonia con altre formulazioni più recenti – la strategia può essere intesa come una visione complessiva sul modo di competere, che coniughi fini (obiettivi) e mezzi (politiche funzionali) per raggiungerli. Le politiche richiamano le varie decisioni funzionali su qualità, marketing, ricerca e sviluppo, ecc.

¹¹ Un’analisi dell’indagine è riportata da Cirese *et al.* (2007). In quanto segue ci differenzieremo da quel lavoro soprattutto perché nel valutare la performance delle imprese terremo conto dei più recenti dati di bilancio che si sono nel frattempo resi disponibili.

¹² Sulla complementarità tra variabili aziendali si veda Breshanan, Brynjolfsson e Hitt (2002).

Questa percezione era meno intensa per i produttori di fascia alta; per tali aziende uno dei problemi più pressanti era quello dell'insufficiente tutela del marchio. La pressione concorrenziale ha spinto gran parte delle aziende a realizzare prodotti di fascia più elevata; altre aziende hanno poi introdotto innovazioni di processo, rafforzato i canali distributivi, delocalizzato parte della propria produzione all'estero o intensificato il ricorso alla subfornitura dall'estero per contenere i costi.

Tra i canali di commercializzazione, si è osservata una netta prevalenza dei negozi multi-marca (circa il 40 per cento delle aziende che rappresentano il 70 per cento del fatturato); per i prodotti di qualità elevata, è risultato frequente anche il ricorso ai punti vendita autorizzati.

Poco meno del 30 per cento delle imprese del campione produceva beni o servizi all'estero. La modalità preferita di delocalizzazione all'estero era costituita dagli acquisti in subfornitura (accordi tecnico-produttivi o *outsourcing*), cui facevano ricorso soprattutto le imprese con produzioni di media qualità. Le imprese più grandi e quelle produttrici di beni di alta qualità ricorrevano anche al controllo di società estere, alla proprietà diretta di unità locali, agli accordi commerciali. Quasi il 70 per cento degli acquisti in *outsourcing* effettuati da produttori di beni di alta qualità (specie se di dimensioni contenute) era diretto a imprese operanti nello stesso distretto; tale quota scendeva a poco più del 50 per cento per i produttori di fascia media, che si rivolgevano più frequentemente a imprese estere.

Passando alle imprese che hanno dichiarato di produrre in *outsourcing* (imprese intermedie, pertanto), quasi il 70 per cento riforniva altre imprese del distretto; più di un terzo produceva per imprese estere.

Anche questo rapido esame dei risultati dell'indagine mette in luce l'elevata varietà delle politiche aziendali (in termini di qualità, prezzo, ricerca e sviluppo, marketing, rapporti distrettuali, delocalizzazione, ecc.) adottate dalle imprese calzaturiere marchigiane negli ultimi anni. Con l'obiettivo di sintetizzare le molteplici informazioni raccolte sulle *politiche funzionali* aziendali (interpretabili come *strategie* o come insieme di scelte coerenti a sostegno di una strategia), si è ritenuto di condurre un'analisi per componenti principali.

4.2 L'identificazione delle strategie mediante un'analisi per componenti principali

L'analisi per componenti principali consente di ridurre le dimensioni di un insieme di variabili minimizzando la perdita di informazioni. L'obiettivo è quello di sostituire le p variabili di partenza con un numero $q < p$ di nuove variabili, dette componenti principali, ottenute come combinazioni lineari delle p variabili originali, in modo che le q componenti principali offrano una rappresentazione "fedele" (con minima perdita delle informazioni originarie sui dati) delle p variabili di partenza. Tenuto conto della disponibilità di tutte le informazioni richieste, il numero di imprese sotto osservazione scende da 140 a 116.

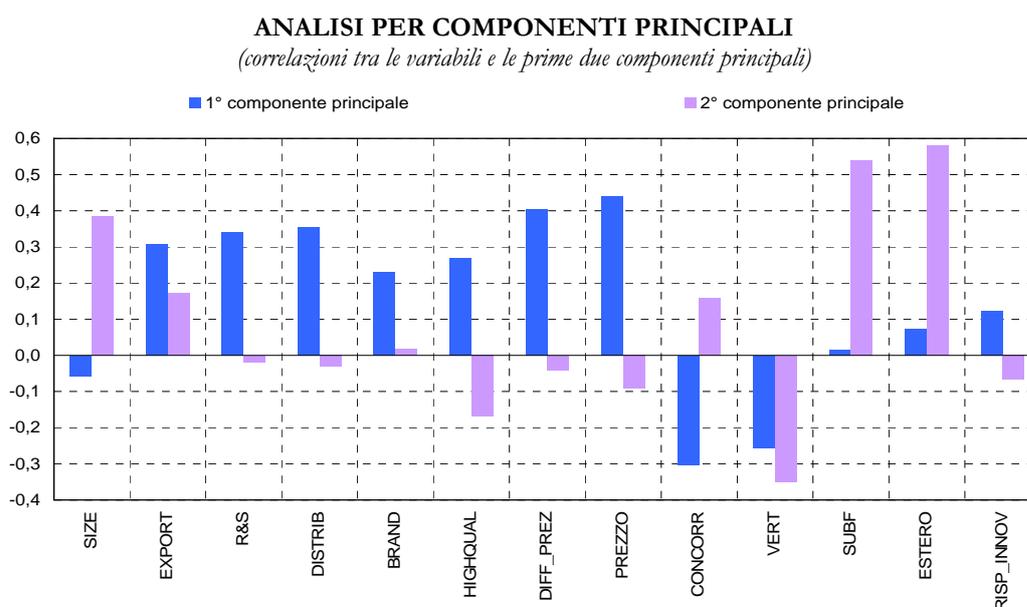
Le variabili considerate nell'analisi per componenti principali sono riportate nella tav. a12. Le prime due componenti spiegano il 36 per cento della variabilità

complessiva (tav. a13). La prima componente (22 per cento di varianza spiegata) risulta correlata positivamente con la quota di fatturato esportata (EXPORT), con gli indicatori di qualità del prodotto (BRAND, HIGHQUAL, PREZZO), con l'utilizzo di una rete di distribuzione dedicata (DISTRIB), con la spesa in Ricerca e Sviluppo (R&S), con una risposta strategica orientata alla realizzazione di prodotti di fascia più elevata (variabile DIFF_PREZ) e, anche se in modo più attenuato, all'introduzione di innovazioni di processo (RISP_INNOV); negativamente con il grado di esposizione alla concorrenza dei paesi emergenti (CONCORR). Risulta pressoché incorrelata con la dimensione aziendale (SIZE), con gli acquisti in subfornitura (SUBF) e con la delocalizzazione all'estero (ESTERO; fig. 4 e tav. a12).

La seconda componente mostra invece una forte correlazione positiva soprattutto con la dimensione aziendale (SIZE) e con il ricorso alla subfornitura e alla delocalizzazione estera (SUBF e ESTERO), più debolmente con la propensione all'export e con la percezione della pressione competitiva dei paesi emergenti (CONCORR); è invece correlata negativamente con la produzione di beni di prezzo e qualità elevati, mentre non vi è associazione con le variabili che indicano il ricorso a strategie di potenziamento di marchi propri, rete distributiva, innovazione.

La prima componente può quindi a ragion veduta rappresentare una strategia di posizionamento del prodotto su un segmento di qualità e prezzo elevati, supportata da investimenti nel marchio, nella ricerca e sviluppo, in reti commerciali dedicate; semplificando, una *focalizzazione sulla qualità*. La seconda componente identifica invece una strategia, favorita da una maggiore dimensione di impresa, che pone grande attenzione alla compressione dei costi, e perciò del prezzo finale dei prodotti, anche esternalizzando fasi produttive, specie all'estero; semplificando, una *focalizzazione sui costi*.

Fig. 4



Fonte: Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane - Anno 2005. Cfr. la tav. a12 per la descrizione delle variabili.

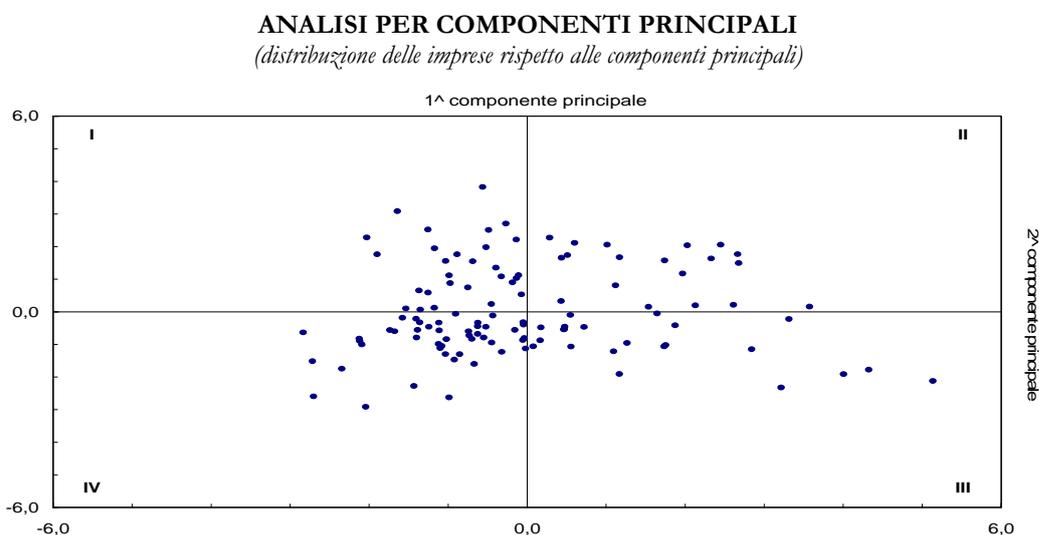
L'analisi condotta prefigura perciò strategie aziendali variegata. Un primo gruppo di imprese (quadrante II, in fig. 5 e tav. a14) sembrerebbe coniugare la focalizzazione sulla qualità con quella sui costi: il ricorso alla subfornitura e la produzione all'estero di fasi a minore valore aggiunto convive con lo sviluppo di prodotti di qualità, la ricerca di canali distributivi esclusivi e autorizzati, l'attenzione alla ricerca e sviluppo.

Una parte delle imprese avrebbe invece adottato solo una delle due componenti della strategia. Alcune (quadrante I) sembrerebbero fare ricorso soprattutto all'outsourcing, anche all'estero, per contrastare la concorrenza di prezzo dei paesi emergenti. Sono imprese di dimensione più elevata, che producono prevalentemente calzature a prezzi contenuti, di qualità media.

Un altro gruppo (quadrante III) sarebbe costituito da imprese di minore dimensione che hanno puntato su prezzo e qualità elevati, con una politica di produzione essenzialmente autocontenuta nel distretto. Già una prima analisi descrittiva mette in luce che queste aziende hanno registrato, nel periodo 2003-09, la performance migliore, in termini di crescita del fatturato e del valore aggiunto.

La restante parte delle aziende del campione, la più numerosa (quadrante IV) si collocherebbe infine su un segmento di mercato molto esposto alla concorrenza dei paesi emergenti. Tali imprese sono anch'esse di ridotta dimensione, ma riservano una quota limitata di investimenti alla ricerca e sviluppo e distribuiscono i loro prodotti – non di elevata qualità e con prezzo contenuto – soprattutto attraverso grossisti e grande distribuzione, spesso lavorando per conto terzi.

Fig. 5



Fonte: Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane - Anno 2005.

4.3 La performance

A distanza di qualche anno, è possibile verificare in che misura la performance

delle imprese intervistate, desumibile dalle informazioni contabili della Centrale dei bilanci nel frattempo resi disponibili, si sia correlata alle strategie d'impresa rilevate nel 2005.

In un semplice esercizio econometrico, la performance aziendale, misurata dalla variazione del valore aggiunto, è stata pertanto regredita sulle due componenti principali già identificate. Il periodo di analisi è sia il 2003-07 sia il 2003-2009, includendo cioè il biennio di crisi; l'equazione stimata è la seguente:

$$\Delta \log Y_{i,t} = a + \beta_1 \log Y_{i,2003} + \beta_2 1^{a\text{comp}} + \beta_3 2^{a\text{comp}} + \mu_{i,t}$$

dove $\log Y$ è il valore aggiunto a prezzi correnti (nei logaritmi) dell'impresa i , $\Delta \log Y$ è la differenza tra il valore aggiunto nell'anno finale e quello iniziale (rispettivamente il 2003 e il 2007 o 2009), "1^acomp" e "2^acomp" sono la prima e la seconda componente principale ricavata nell'analisi sopra illustrata.

Consideriamo dapprima il periodo pre-crisi (2003-07). In base alle nostre stime, la prima componente principale, che rappresenta una strategia di *focalizzazione sulla qualità*, risulta associata a una migliore performance in quel periodo (tav. a15, seconda colonna), mentre la focalizzazione sui costi non risulta significativa.

La stessa stima effettuata per il solo biennio di crisi 2008-09 non mostra invece una relazione significativa tra performance e focalizzazione sulla qualità. Ciò non sorprende, in quanto, nell'estendere l'analisi al periodo recessivo, bisogna tener conto del fatto che varie aziende in quella fase sono state espulse dal mercato (vi è cioè un problema di selezione). Infatti, delle 116 imprese calzaturiere considerate nelle stime, 21 non sono più attive, perché liquidate o fallite; di queste, ben 15 hanno cessato la propria attività nel biennio 2008-09, mentre 6 aziende erano uscite dal mercato già negli anni precedenti. Come evidenziato in tav. a16, le aziende cessate presentavano, prima della loro chiusura, indicatori di redditività (Margine Operativo Lordo su fatturato) e di produttività (valore aggiunto per addetto) peggiori di quelli delle imprese ancora attive; la loro dimensione media era anch'essa inferiore, di quasi il 20 per cento. Con una semplice stima logit (tav. a15, terza colonna), mettiamo in luce che le imprese che nei primi anni Duemila avevano adottato una strategia basata sulla qualità (prima componente principale) hanno poi mostrato una minore probabilità di fallire negli anni successivi. L'effetto è stato ancora più forte nel biennio di crisi 2008-09 (tav. a15, quarta colonna).

Poiché quello esposto è un tipico caso di selezione del campione (i risultati economici per l'intero periodo 2003-09 vengono osservati solo per le imprese che hanno resistito alla crisi e che quindi non sono cessate nel frattempo), si è proceduto a stimare di nuovo la relazione tra strategia e performance in termini di valore aggiunto, questa volta tenendo conto della selezione del campione. Il modello adottato è quello à la Heckman. Per tener conto della condizione (standard per questi modelli) per cui la *selection equation* deve contenere almeno una variabile con coefficiente diverso da zero ma che non sia presente nell'equazione principale, abbiamo considerato al primo stadio un indicatore finanziario, espresso dal peso degli oneri finanziari sul valore aggiunto.

La stima à la Heckman riferita al periodo 2003-09 conferma che la strategia rappresentata dalla prima componente principale si è associata a una migliore performance, in termini di crescita del valore aggiunto, con un coefficiente che resta significativo (tav. a17). Il coefficiente dell'inverse Mills' ratio è positivo e significativo, indicando una correlazione positiva tra i residui del primo e del secondo stadio; in altre parole, i fattori (non osservabili) che accrescono la probabilità che un'impresa sopravviva tendono ad accrescere anche la sua performance. Le stesse stime riferite alla dinamica del fatturato (qui non riportate per esigenze di sintesi) restituiscono risultati analoghi.

In estrema sintesi, l'analisi suggerisce che la strategia di focalizzazione sulla qualità ha prodotto risultati positivi sia nel periodo pre-crisi, quando si è osservata una crescita del valore aggiunto per le aziende che l'hanno adottata, sia nel successivo periodo di recessione, quando queste aziende sono riuscite più agevolmente a rimanere sul mercato.

5. Conclusioni e riflessioni per future ricerche

In questo lavoro abbiamo illustrato l'evoluzione in atto nei distretti calzaturieri marchigiani, utilizzando varie fonti statistiche e i resoconti dei colloqui con gli operatori del settore. È documentata ancora una volta la fase di difficoltà attraversata, negli ultimi anni, dai distretti dei settori tradizionali, di fronte alla crescente pressione competitiva proveniente dai paesi in via di sviluppo. Tra il 1981 e il 2010 il numero di addetti al comparto calzaturiero in Italia e nelle Marche si è quasi dimezzato. Ciò nonostante, l'Italia conserva ancora un peso rilevante nell'interscambio mondiale di calzature, unica tra i paesi avanzati, grazie alla sua forte specializzazione nel segmento dei prodotti caratterizzati da elevata qualità e prezzo.

Ai mutamenti in atto nel contesto internazionale ha corrisposto una profonda rivisitazione dell'organizzazione e della strategie delle imprese. All'interno dei distretti calzaturieri marchigiani si sta assistendo all'affermazione di alcune aziende leader che governano la propria catena del valore intrattenendo rapporti sempre più esclusivi con i subfornitori; tali aziende leader sono cresciute di dimensione e, nel complesso, la loro crescita sarebbe ancor più accentuata se si considerasse l'intera catena del valore che fa loro capo. È in corso una maggiore apertura internazionale dei distretti e una quota crescente dei rapporti produttivi tra imprese coinvolge subfornitori esteri, accompagnandosi alla comparsa di sintomi di allentamento dei legami di interdipendenza tra le imprese distrettuali.

Allo stesso tempo, si è accentuata la differenziazione delle strategie aziendali. Un'analisi per componenti principali ha consentito di individuare due direttrici prevalenti: una di accentuata differenziazione qualitativa, supportata da investimenti nel marchio, nella ricerca e sviluppo, in reti commerciali dedicate, remunerati da un elevato prezzo dei prodotti (una strategia che potremmo definire di focalizzazione sulla qualità); un'altra che ha cercato di contenere i costi delle produzioni di media qualità, anche delocalizzando all'estero (focalizzazione sui costi). Si è osservato che l'adozione della strategia del primo tipo, quella di focalizzazione sulla qualità, ha prodotto effetti senza dubbio più positivi, sia nel periodo pre-crisi, quando ha

consentito una maggiore crescita del valore aggiunto aziendale, sia negli anni di recessione, quando si è accompagnata a una minore probabilità di uscita dal mercato.

Le evidenze prodotte in questo lavoro suggeriscono che, all'interno del binomio tra individualità d'impresa e appartenenza distrettuale, la performance delle aziende tende sempre più a essere spiegata dalle loro caratteristiche individuali. D'altro canto, i segnali di allentamento del carattere di radicamento locale delle produzioni distrettuali non implicano che sia venuto meno il contributo apportato alla performance dell'impresa dall'ambiente economico e dalla comunità locale di insediamento. Si assiste, più plausibilmente, a una rimodulazione di quel contributo: la presenza di una moltitudine di piccole aziende attive in segmenti di produzione poco qualificati è divenuta un fattore competitivo meno rilevante; allo stesso tempo, almeno in base alle indicazioni emerse dai colloqui con gli imprenditori, la localizzazione in un distretto può apportare ancora vari benefici, in termini, ad esempio, di disponibilità di manodopera qualificata e presenza di imprese specializzate in fasi a maggiore valore aggiunto. Con uno slogan, potremmo dire che è in atto un'evoluzione dal distretto del *processo produttivo* al distretto del *prodotto*.

I risultati di questo lavoro invitano ad alcune riflessioni e forniscono stimoli per future ricerche. Dall'analisi risulta che solo una minoranza delle aziende ha intrapreso la strategia di qualità, che si è rivelata favorevole. Al contempo, questo getterebbe un'ombra sul futuro delle aziende che non sono state o non saranno in grado di seguire questo orientamento. Ci si può chiedere se la circostanza che una parte delle imprese distrettuali abbia già intrapreso con successo la via della differenziazione qualitativa possa rendere più arduo il compito delle altre (poiché quello di qualità è un mercato ristretto e gli *incumbent* vi esercitano un vantaggio competitivo), oppure se lo possa agevolare (se la comune appartenenza distrettuale facilita la diffusione delle buone pratiche e se le imprese leader sono incentivate a diffonderle tra le aziende con cui collaborano, consapevoli che la propria competitività dipende dall'intera catena del valore che esse governano). Riteniamo che questo interrogativo richieda ulteriori ricerche. Tuttavia, vogliamo almeno sottolineare due aspetti: da un lato, le dimensioni del mercato di qualità potrebbero ampliarsi per effetto della crescente domanda proveniente dalle classi sociali a reddito medio e alto dei paesi in via di sviluppo; dall'altro, le capacità di apprendimento all'interno del distretto sono storicamente molto elevate. Queste considerazioni suggerirebbero che la strategia di qualità è un'opportunità perseguibile anche da altre aziende del distretto, anche se non tutte riusciranno a sfuggire alla concorrenza dei nuovi paesi produttori.

Per fare il salto di qualità, però, un'impresa necessita di appropriate risorse, la cui individuazione non è agevole (per l'impresa stessa e, a maggior ragione, per l'economista che se ne voglia occupare). Riteniamo che anche il tema di quali siano i fattori su cui puntare sia meritevole di future ricerche. Pur con le doverose cautele, proviamo comunque ad avanzare una prima risposta, supportata dalle interazioni sul campo con gli operatori e da ricerche pregresse sull'economia italiana,¹³ e cioè che tra

¹³ Si veda, ad esempio, la raccolta di saggi contenuta nel Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo (AA.VV., Banca d'Italia, 2009). Arrighetti e Traù (2012), inoltre, hanno individuato due profili diversi di imprese che demarcano un "nuovo dualismo" all'interno della struttura industriale

le risorse critiche vi possano essere la qualità della governance d'impresa e il capitale umano dei suoi addetti.

Infine, un distretto che evolve rafforzando la qualità dei prodotti e perdendo per delocalizzazione varie fasi produttive a minore valore aggiunto pone una questione sulla sua futura tenuta complessiva. Si sta passando, infatti, da un distretto del *processo produttivo* (che poneva grande enfasi sull'efficienza della filiera, anche grazie alla presenza nel distretto di operatori che ne coprivano tutte le fasi) a un distretto del *prodotto* (che si concentra solo sulle fasi a maggiore valore aggiunto, quelle a monte e a valle del processo produttivo, più strettamente connesse con le caratteristiche di unicità e differenziazione qualitativa del prodotto). La questione non è di poco conto, se la si analizza con le lenti delle economie di agglomerazione, per le quali l'elevata concentrazione territoriale di imprese assicura il pieno esplicarsi delle economie esterne, che vanno a vantaggio del distretto nel suo complesso. Il processo di *unbundling* produttivo a livello internazionale può determinare fenomeni di de-agglomerazione all'interno dei sistemi locali italiani (ed eventualmente di agglomerazione all'estero) che potrebbero, in teoria, condurre a cambiamenti di equilibrio, una volta che si raggiungano (verso il basso o verso l'alto) determinate soglie critiche. Riteniamo che pure questo argomento debba essere lasciato a future ricerche. Ma anche in questo caso proviamo ad abbozzare una risposta, cautamente positiva sulle prospettive a medio termine del distretto. È vero che il distretto ha perso alcune fasi produttive, ormai delocalizzate sotto la pressione di costo proveniente dai nuovi paesi produttori, ma è anche vero che si è arricchito di nuove funzioni, prevalentemente terziarie a supporto del prodotto, come quelle di ideazione del prodotto, di miglioramento qualitativo, di marketing e commercializzazione. I più recenti rapporti congiunturali¹⁴ segnalano che il comparto calzaturiero marchigiano sta fronteggiando la recessione innescatasi nel 2008 meglio di altri comparti industriali. Le motivazioni di tale performance possono essere diverse, ma una risposta va rintracciata, a nostro giudizio, nel fatto che nel comparto calzaturiero la ristrutturazione è avvenuta con largo anticipo rispetto ad altri, in risposta alla grave crisi settoriale dei primi anni Duemila. Per effetto di questa trasformazione, della quale abbiamo dato conto in questo lavoro, è emerso un distretto profondamente mutato rispetto a quello delle origini, assai più esile in termini di addetti (si ricordi che tra il 1980 e il 2010 il numero di addetti si è quasi dimezzato), ma più robusto in termini di capacità di risposta alle sfide poste dalla globalizzazione.

italiana. Da una parte, un gruppo di imprese molto dinamiche che, indipendentemente dalla dimensione, hanno saputo adottare una strategia proattiva rispetto alle nuove sfide poste dalla competizione globale, differenziandosi sulla base di un comportamento imperniato sulla valorizzazione del sapere interno (sulle competenze) all'impresa. Dall'altra, un secondo gruppo che, invece, arranca perché non ha saputo fare altrettanto. Le imprese "virtuose" fondano la loro competitività sul contenuto tecnologico e sulla qualità del prodotto, sulla flessibilità produttiva, sulla celerità nei tempi di consegna, sull'immagine/reputazione/marchio e sulla qualità del capitale umano. E sembrano aver abbandonato il prezzo, i vantaggi di dimensione e il costo del lavoro come leve per la competitività.

¹⁴ Cfr., ad esempio, i rapporti annuali e semestrali della Banca d'Italia sull'andamento dell'economia marchigiana; Sede di Ancona, vari anni.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV (2009), “Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano”, Banca d’Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional Paper n. 45.
- Accetturo, A., A. Giunta e S. Rossi (2011), “Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione”, Banca d’Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional Paper n. 86.
- Accetturo, A., V. Di Giacinto, G. Micucci e M. Pagnini (2012), “Local productivity differences through thick and thin: market size, entry costs and openness to trade”, paper presentato al convegno su “Le trasformazioni dei sistemi produttivi locali”, tenuto a Bologna il 31 gennaio e 1 febbraio 2012, organizzato dalla Banca d’Italia e dal Dipartimento di Scienze economiche dell’Università di Bologna.
- Anselmi, S. (1989) (a cura di), *L’industria calzaturiera marchigiana. Dalla manifattura alla fabbrica*, Unione Industriali del Fermano.
- Amighini, A., e R. Rabellotti (2006), “How Do Italian Footwear Industrial Districts Face Globalization?” *European Planning Studies*, Vol. 14, N. 4.
- Arrighetti, A. e F. Traù (2007), “La ‘questione dimensionale’ come problema organizzativo: natura e logica evolutiva del medium business sector nell’industria italiana”, *L’industria*, 28 (3), 529-569.
- Arrighetti, A. e F. Traù (2012), “Far from the madding crowd. Sviluppo delle competenze e nuovi percorsi evolutivi delle imprese italiane”, *L’Industria*, 33 (1), 5-57.
- Becattini, G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri.
- Borin, A. e B. Quintieri (2007), “Prezzi più alti o qualità migliore? Le esportazioni italiane di calzature”, in Lanza A. e Quintieri B. (a cura di), *Eppur si muove*, Rubbettino.
- Breshanan, T., E. Brynjolfsson e L. Hitt (2002), “Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-level Evidence”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, n. 1. pp. 339-376.
- Como, O. (2000), “Una tradizione manifatturiera forte nonostante tutto: il caso del polo calzaturiero aversano”, in Viesti G. (a cura di), *Il Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Cirese, A., G. Micucci, P. Montanaro e B. Olori (2007), “L’industria calzaturiera marchigiana di fronte alla pressione competitiva dei paesi emergenti: le mosse strategiche”, *Economia Marche*, vol. XXVI, n.2, pp.91-112.
- Conti, G., M. Cucculelli e M. Paradisi (2007), “Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali”, *L’Industria*, Vol. XXVIII, pp. 121-161.
- Cutrini, E. (2003), “Evolution of local systems in the context of enlargement”, Sussex European Institute Working Paper n. 67, Sussex University, Brighton.
- Cutrini, E. (2011), “Moving Eastward while remaining embedded: the case of the Marche Footwear District”, *European Planning Studies*, Vol. 19, No. 6, June 2011, pp. 991-

- De Nardis, S. e F. Traù (1998), “Specializzazione settoriale e qualità dei prodotti: misure della pressione competitiva sull’industria italiana”, *Rivista Italiana degli Economisti*, 4 (2), 177-212.
- Di Giacinto, V., M. Gomellini, G. Micucci e M. Pagnini (2012), “Mapping local productivity advantages in Italy: districts, cities or both?”, paper presentato al convegno su “Le trasformazioni dei sistemi produttivi locali”, tenuto a Bologna il 31 gennaio e 1 febbraio 2012, organizzato dalla Banca d’Italia e dal Dipartimento di Scienze economiche dell’Università di Bologna.
- Feldstein, M. (2000) (a cura di), “Industrial technology and productivity. Incorporating learning from plant visits and interviews into economic research”, NBER-Sloan.
- Fuà, G. (1983) L’industrializzazione nel Nord Est e nel Centro, in Fuà G., Zacchia C. (eds), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- ISFOL (a cura di) (2004), “ISFOL orienta: manuale per gli operatori area tessile, abbigliamento, cuoio”, Franco Angeli.
- Garofoli, G. (2004), “Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie”, in Garofoli G. (a cura di), *Impresa e Territorio*, il Mulino, Bologna.
- Gereffi, G., J. Humphrey e T. Sturgeon (2005), “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy*, 12, 78–104.
- Giunta, A., A. Nifo e D. Scalera (2011), “Subcontracting in Italian Industry: Labour Division, Firm Growth and the North–South Divide”, *Regional Studies*, DOI:10.1080/00343404.2011.552492
- Humphrey, J. e H. Schmitz (2002), How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?, *Regional Studies*, Vol. 36, N. 9, December, pp. 1017-1027.
- Iuzzolino, G. e G. Micucci (2011), “Le recenti trasformazioni dei distretti industriali italiani”, in Secondo Rapporto Nazionale dell’Osservatorio sui Distretti, Federazione dei Distretti Italiani, Venezia.
- Micucci, G. (1999), “Il distretto calzaturiero di Civitanova Marche”, *Economia Marche*, n. 2, pp. 85-111.
- Ménard, C. (2004), “The Economics of Hybrid Organizations”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 160 (3), pp. 345-376.
- Morganti, G. (2007), “Il caso del distretto calzaturiero del fermano”, Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro, Regione Marche.
- Moroni, M. (2008), “La formazione di un distretto industriale: il caso del distretto calzaturiero marchigiano”, in (a cura di) Moroni M., *Alle origini dello sviluppo locale. Le radici storiche della Terza Italia*, Il Mulino.
- Paci, M. (1999), “Alle origini dell’imprenditorialità e della fiducia interpersonale nelle aree ad economia diffusa”, in Gruppo di Ancona (a cura di) *Trasformazione dell’economia e della società italiana*, Studi e ricerche in onore di Giorgio Fuà, Il

Mulino, Bologna.

- Paoletti, M. (1997), "L'industria calzaturiera marchigiana: tredici interviste a imprenditori del distretto fermano-maceratese", Università degli Studi di Macerata.
- Parolini, C. e F. Visconti (2003), "Footwear manufacturing districts: the effects of internazionalisation, delocalisation, and new technologies", paper presentato alla Conferenza "Clusters, industrial districts and firms: the challenge of globalization", Università di Modena.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.
- Rabellotti, R. (2004), "Distretti industriali e globalizzazione: *upgrading* e *downgrading* nella Riviera del Brenta", *Economia e Politica Industriale*, 120.
- Sabbatucci Severini, P. (2001), "Il distretto calzaturiero marchigiano (1910-1960): alle origini di una grande affermazione", in Amatori F e Colli A. (a cura di), *Comunità di imprese – Sistemi locali in Italia tra Ottocento e Novecento*, Il Mulino, Bologna.
- Sammarra, A. e F. Belussi (2006), "Evolution and relocation in fashion-led Italian districts: evidence from two case-studies", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 18, Number 6, November 2006, pp. 543-562.
- Schmitz, H. (2004), eds, *Local enterprises in the global economy- Issues of governance and upgrading*, Edward Elgar, Cheltenham, United Kingdom.
- Tamberi, M. (1999), *Competitività, crescita e localizzazione in un settore tradizionale*, L'Industria, n. 1, pp. 93-125.
- Williamson, O. E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-96.

TAVOLE

Tav. a1

AZIENDE, ADDETTI ED ESPORTAZIONI DELL'ITALIA DEL SETTORE CALZATURIERO, PER REGIONE

(quote percentuali sul totale)

REGIONI	Aziende		Addetti		Esportazioni	
	2001	2010	2001	2010	2001	2010
Marche	32,0	33,4	27,4	27,9	21,7	19,0
Toscana	21,3	22,5	18,6	19,3	22,5	19,8
Veneto	15,8	16,0	19,7	19,0	26,6	29,5
Lombardia	8,3	7,5	7,6	8,1	8,5	12,0
Campania	7,9	7,4	7,4	7,3	2,7	2,9
Puglia	7,4	6,5	10,5	10,4	7,7	3,5
Altre regioni	7,3	6,7	8,8	8,0	10,3	13,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ANCI.

Tav. a2

COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE DI IMPRESE CALZATURIERE MARCHIGIANE

(unità e valori percentuali)

CLASSE DI ADDETTI	Numero di aziende del campione		Addetti alle aziende del campione	
		<i>in % del totale (1)</i>		<i>in % del totale (1)</i>
Da 1 a 9 addetti	31	0,9	125	1,2
Da 10 a 49 addetti	74	8,0	1.693	9,8
50 addetti e oltre	35	28,0	3.335	31,3
Totale	140	3,2	5.153	13,5

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.*

(1) Censimento 2001 dell'industria e dei servizi.

SINTESI DI ALCUNI RISULTATI DELL'INDAGINE

(unità e valori percentuali)

VOCI	Totale	Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
		Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta qualità	Media qualità
Occupazione (valori medi)	37,9	18,0	95,3	28,5	46,8
di cui: <i>diplomati (in %)</i>	20,6	21,2	20,2	19,8	21,0
<i>laureati (in %)</i>	3,3	1,4	4,4	2,0	4,2
Numero di extracomunitari nel 2000	3,4	1,1	10,9	1,8	5,2
Numero di extracomunitari nel 2004	4,1	1,5	12,3	2,1	6,2
Quota export sul fatturato 2004	44,4	52,2	40,9	49,8	41,6
Quota spesa in R&D sul fatturato	4,1	5,2	3,7	5,0	3,7
Quota prodotto rinnovato ogni anno	82,6	78,3	84,7	84,0	81,9
Produzione beni e servizi all'estero	29,7	21,4	54,3	25,0	34,3
p.m.: numero di imprese	140	105	35	69	71

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.* (1) Medie semplici.

LOCALIZZAZIONE DEI PRINCIPALI CONCORRENTI DIRETTI*(unità e valori percentuali)*

VOCI	Frequenza	Media		Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
		Semplice	Ponderata in base al	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta	Media
Nello stesso distretto	78	55,7	59,4	55,1	57,6	60,4	52,9
Nella stessa regione	57	42,1	30,4	42,1	42,4	43,4	41,4
In altre regioni italiane	47	35,0	38,1	33,6	39,4	41,5	31,0
In altri paesi della UE	14	10,0	17,6	9,3	12,1	13,2	8,0
In paesi dell'Europa dell'Est	29	20,7	21,4	21,5	18,2	11,3	26,4
In paesi asiatici	63	45,0	51,8	43,9	48,5	39,6	48,3
Altro	4	2,9	4,2	1,9	6,1	5,7	1,1

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.* (1) Medie semplici.

**ESPOSIZIONE ALLA CONCORRENZA DEI PAESI EMERGENTI
E CAUSA DELLE DIFFICOLTÀ COMPETITIVE**

(valori percentuali)

VOCI	Frequenza	Media		Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
		Semplice	Ponderata a in base al	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta	Media
<i>Siete esposti alla concorrenza dei paesi emergenti...</i>							
In misura molto elevata	48	34,5	38,8	34,0	36,4	24,5	40,7
In misura significativa	62	44,6	47,8	43,4	48,5	41,5	46,5
In misura modesta	18	13,0	8,4	13,2	12,1	20,8	8,1
In misura trascurabile	11	7,9	5,0	9,4	3,0	13,2	4,7
Totale	139	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Le difficoltà competitive nascono prevalentemente da...</i>							
Prezzi della concorrenza	106	77,4	81,1	77,9	75,8	69,2	82,4
Insufficiente tutela marchio	23	16,8	13,8	16,4	18,2	23,1	12,9
Altro	8	5,8	5,1	5,8	6,1	7,7	4,7
Totale	137	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005. (1) Medie semplici.

LA CONCORRENZA DEI PAESI EMERGENTI VI HA SPINTO A...*(unità e valori percentuali)*

VOCI	Frequenza	Media		Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
		Semplice	Ponderata in base al	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta	Media
Abbassare i prezzi dei prodotti	62	53,3	42,7	57,7	39,4	60,8	48,8
Realizzare prodotti di fascia più elevata	79	57,7	54,8	58,7	54,5	62,7	54,7
Introdurre innovazioni di processo	40	29,2	33,1	27,9	33,3	33,3	26,7
Rafforzare i canali distributivi	28	20,4	27,8	16,3	33,3	17,6	22,1
Aumentare il ricorso alla subfornitura in Italia	8	5,8	1,5	7,7	0,0	7,8	4,7
Aumentare il ricorso alla subfornitura all'estero	27	19,7	22,8	16,3	30,3	19,6	19,8
Riportare alcune fasi produttive all'interno dell'azienda	7	5,1	6,2	5,8	3,0	9,8	2,3
Delocalizzare parte della produzione all'estero	20	14,6	21,1	10,6	27,3	9,8	17,4

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.* (1) Medie semplici.

FASCIA DI QUALITÀ ALLA QUALE APPARTENGONO I PRODOTTI*(valori percentuali)*

VOCI	Media		Per classe di addetti (1)	
	Semplice	Ponderata in base al fatturato	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti
Altissima	7,9	8,3	8,0	7,4
Alta	35,2	22,2	37,6	27,3
Media	52,0	56,9	50,1	58,2
Medio-bassa	4,2	11,6	3,5	6,5
Bassa	0,7	1,0	0,8	0,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.* (1) Medie semplici.**DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO PER TIPOLOGIA DI PRODUZIONE***(valori percentuali)*

VOCI	Media		Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
	Semplice	Ponderata in base al	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta	Media
Marchi propri	51,2	55,5	50,7	52,6	49,0	52,5
Su licenza per altri marchi	31,4	31,3	31,1	32,2	35,9	28,6
Subfornitura in conto terzi	17,4	13,2	18,1	15,2	15,1	18,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.* (1) Medie semplici.

DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO PER CANALE DI COMMERCIALIZZAZIONE

(unità e valori percentuali)

VOCI	Media		Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
	Semplice	Ponderat a in base al	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta	Media
<i>Italia</i>						
Negozi esclusivi	5,8	2,3	5,9	5,5	7,5	4,8
Punti vendita autorizzati	9,4	5,1	8,9	10,7	17,7	4,8
Intermediari specializzati	16,0	11,7	18,6	8,4	14,5	16,8
Grande distribuzione	11,9	6,8	12,9	9,0	9,0	13,5
Lavorazione conto terzi	17,1	4,7	20,5	7,1	14,9	18,3
Altro (negozi multimarca)	39,9	69,4	33,2	59,4	36,5	41,7
<i>Estero</i>						
Negozi esclusivi	5,3	2,0	4,7	7,1	7,4	4,1
Punti vendita autorizzati	11,1	5,9	11,1	11,0	20,5	5,2
Intermediari specializzati	23,5	13,2	28,3	11,0	25,1	22,5
Grande distribuzione	20,7	11,5	22,7	15,3	17,0	23,0
Lavorazione conto terzi	3,8	1,2	4,0	3,4	5,0	3,1
Altro (negozi multimarca)	35,5	66,3	29,1	52,1	25,0	42,1

Fonte: Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005. (1) Medie semplici.

DISTRIBUZIONE DEGLI ACQUISTI IN SUBFORNITURA*(unità e valori percentuali)*

VOCI	Media		Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
	Semplice	Ponderat a in base al	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta	Media
Imprese del distretto	58,3	45,6	63,1	49,0	67,1	53,6
Imprese italiane non del distretto	9,3	10,2	10,8	6,7	8,6	9,8
Imprese estere	32,4	44,2	26,1	44,3	24,3	36,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.* (1) Medie semplici.**DISTRIBUZIONE DELLE VENDITE IN SUBFORNITURA***(unità e valori percentuali)*

VOCI	Media		Per classe di addetti (1)		Per fascia di qualità della produzione (1)	
	Semplice	Ponderat a in base al	Fino a 50 addetti	Oltre 50 addetti	Alta	Media
Imprese del distretto	67,8	41,2	77,8	40,0	70,8	66,0
Imprese italiane non del distretto	17,9	26,2	17,0	20,6	11,2	22,1
Imprese estere	14,3	32,6	5,2	39,4	18,1	11,9

Fonte: *Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.* (1) Medie semplici.

ANALISI PER COMPONENTI PRINCIPALI. AUTOVETTORI

(correlazioni tra variabili)

VOCI	Nomi delle variabili	Tipo di variabile	1^ componente principale	2^ componente principale	3^ componente principale
Occupazione media 2004	SIZE	<i>cont</i>	-0,06	0,38	0,00
Propensione all'export	EXPORT	<i>quota</i>	0,31	0,17	0,18
Spesa per R&D sul fatturato	R&S	<i>quota</i>	0,34	-0,02	0,31
Distribuzione esclusiva o autorizzata	DISTRIB	<i>quota</i>	0,35	-0,03	0,20
Produzione con marchi propri e alta qualità	BRAND	<i>dummy</i>	0,23	0,02	0,43
Produzione calzature di alta o altissima qualità	HIGHQUAL	<i>dummy</i>	0,27	-0,17	-0,21
Differenza tra prezzo massimo e minimo	DIFF_PREZ	<i>cont</i>	0,41	-0,04	-0,43
Prezzo finale più elevato	PREZZO	<i>cont</i>	0,44	-0,09	-0,42
Concorrenza paesi emergenti	CONCORR	<i>cont</i>	-0,30	0,16	0,00
Grado di integrazione verticale	VERT	<i>cont</i>	-0,26	-0,35	-0,18
Ricorso agli acquisti in subfornitura	SUBF	<i>dummy</i>	0,01	0,54	-0,17
Produzione all'estero di beni o servizi	ESTERO	<i>dummy</i>	0,07	0,58	-0,10
Innovazione di processo o di prodotto (risp. a concorrenza)	RISP_INNO V	<i>dummy</i>	0,12	-0,07	0,42

Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.

ANALISI PER COMPONENTI PRINCIPALI. VARIANZA SPIEGATA*(cumulate; valori percentuali)*

VOCI	Varianza spiegata
1 ^a componente principale	0,217
2 ^a componente principale	0,363
3 ^a componente principale	0,491
4 ^a componente principale	0,583
5 ^a componente principale	0,657

Fonte: elaborazioni su dati dell'*Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.***DESCRIZIONE DEL CAMPIONE PER TIPOLOGIA DI IMPRESA***(unità e valori percentuali)*

VOCI	Numero di imprese	Quota %	Numero di addetti	Quota %
Quadrante I (cfr. figura 5)	28	24,1	1.955	45,5
Quadrante II (cfr. figura 5)	19	16,4	720	16,8
Quadrante III (cfr. figura 5)	23	19,8	625	14,6
Quadrante IV (cfr. figura 5)	46	39,7	994	23,1
Intero campione	116	100,0	4.294	100,0

Fonte: elaborazioni su dati dell'*Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005.*

**RELAZIONE TRA LE PRIME DUE COMPONENTI PRINCIPALI,
DINAMICA DEL VALORE AGGIUNTO E PROBABILITÀ DI CESSARE L'ATTIVITÀ**

VARIABILI ESPLICATIVE	Variabili dipendenti			
	Δ Valore aggiunto 2003-09 (in log)	Δ Valore aggiunto 2003-07 (in log) prima della crisi	Probabilità di cessazione dell'attività nel 2003-09	Probabilità di cessazione attività nel solo biennio 2008-09
	OLS	OLS	LOGIT	LOGIT
Intercetta	1,335** (0,559)	1,361*** (0,422)	-1,631*** (0,270)	-2,091*** (0,380)
Variabile dipendente di inizio periodo (2003)	-0,222** (0,085)	-0,200*** (0,064)	-	-
1 ^a componente principale	0,197*** (0,061)	0,167*** (0,045)	-0,340* (0,194)	-0,692** (0,302)
2 ^a componente principale	0,011 (0,095)	-0,033 (0,064)	0,242 (0,177)	0,082 (0,207)
<i>N. osservazioni</i>	89	103	116	116
<i>Adj. R² (LR Ch²)</i>	0,189	0,246	(5,175)	(7,932)

Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005 e Centrale dei bilanci.
(***), (**) e (*) indicano una significatività statistica, rispettivamente, dell'1, del 5 e del 10 per cento.

Gli errori standard sono indicati tra parentesi.

ALCUNI INDICATORI DI BILANCIO DELLE AZIENDE CESSATE NEL PERIODO 2003-09
(unità e valori percentuali)

INDICATORI	Imprese che hanno cessato la propria attività	Imprese ancora attive
Occupazione media nel 2004	30,4	37,1
MOL su Fatturato	0,2	6,7
Valore aggiunto per addetto	22,2	37,1
Costo del lavoro per addetto	20,3	23,5
Immobilizzazioni su Attivo	18,0	17,5
Grado di integrazione verticale	26,4	26,7
Numero di imprese	21	95

Fonte: elaborazioni su dati dell'*Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005* e Centrale dei bilanci.

**RELAZIONE TRA LE PRIME DUE COMPONENTI PRINCIPALI E LA DINAMICA
DEL VALORE AGGIUNTO – HECKMAN SELECTION MODEL**

VARIABILI ESPLICATIVE	Δ Valore aggiunto 2003-09 (in log)	
<u>2° STAGE</u>		
Intercetta	0,420	<i>(0,740)</i>
Var. dip. a inizio periodo (2003)	-0,144	<i>(0,094)</i>
1 ^a componente principale	0,271***	<i>(0,072)</i>
2 ^a componente principale	-0,101	<i>(0,112)</i>
Inverse Mills' Ratio	1,378*	<i>(0,744)</i>
<i>N. osservazioni</i>	95	
<i>Adj. R²</i>	0,211	
Probabilità di “sopravvivere”		
<u>1° STAGE</u>		
Intercetta	0,903	<i>(0,915)</i>
Var. dip. a inizio periodo (2003)	0,083	<i>(0,131)</i>
1 ^a componente principale	0,259**	<i>(0,115)</i>
2 ^a componente principale	-0,153	<i>(0,135)</i>
Oneri finanziari su valore aggiunto	-5,388**	<i>(2,478)</i>
<i>N. osservazioni</i>	116	
<i>LR Chi²</i>	11,346	
<small>Fonte: elaborazioni su dati dell'Indagine della Banca d'Italia sulle imprese calzaturiere marchigiane – Anno 2005 e Centrale dei bilanci. (***) , (**) e (*) indicano una significatività statistica, rispettivamente, dell'1, del 5 e del 10 per cento. Gli errori standard sono indicati tra parentesi.</small>		