

Il Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio

Direzione Studi e Ricerche
Novembre 2015

Novembre 2015

Executive Summary	2	
1. Analisi strutturale	5	
1.1 Collocazione ed estensione del distretto	5	Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche
1.2 La storia del sistema locale	5	
1.3 Le dimensioni del distretto	6	Industry and Banking
1.4. I prodotti e l'organizzazione distrettuale	8	A cura di:
1.5. L'articolazione strategica e gli attori distrettuali	12	Cristina De Michele
1.6. Crescita e redditività	19	
1.7 L'internazionalizzazione del sistema distrettuale	21	Database management
2. Lo scenario competitivo	28	Angelo Palumbo
2.1 Punti di forza e di debolezza del sistema distrettuale	28	
2.2 Sfide e strategie evolutive	30	
Bibliografia e sitografia	35	
Avvertenza Generale	36	

Executive Summary

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio si estende nel territorio compreso tra la Piana di Lucca e l'area di Lamporecchio (provincia di Pistoia). Nel secondo dopoguerra le aziende calzaturiere locali si sono sviluppate come realtà a ciclo integrato, in grado di provvedere a tutte le fasi di lavorazione necessarie per la produzione di calzature. Nel corso degli anni la standardizzazione, le economie di scala, ma soprattutto l'esigenza di specializzazione, hanno determinato un modello di sviluppo basato sull'articolazione di un **sistema integrato di imprese specializzate**, anziché sulla crescita dimensionale delle imprese preesistenti. Sono quindi sorte numerose piccole imprese di fase e il calzaturificio ha assunto il ruolo di attore-chiave che sovrintende all'intero ciclo produttivo.

L'offerta distrettuale spazia dal prodotto tipico locale, lo **zoccolo**, intorno al quale è nato e si è sviluppato l'attuale sistema industriale, a prodotti di fascia di mercato medio-economico e medio-fine come **scarpe da passeggio da donna** (la componente largamente prevalente), **uomo e bambino** e **sandali casual** e da passeggio. Nel **polo lucchese** il prodotto più diffuso rimane il sandalo *casual* e da passeggio di fascia medio-economica e c'è una forte incidenza di prodotti *unbranded*. L'orientamento su questa fascia ha determinato per le aziende dell'area problemi di competitività negli anni più recenti a causa della concorrenza di nuovi *competitors* provenienti dai mercati emergenti, spingendo molte aziende locali a **delocalizzare** all'estero tutte o parte delle fasi produttive più *labour intensive* per contenere i costi. L'offerta dell'area di **Lamporecchio** e della **Valdinievole** si caratterizza invece per un buon numero di imprese che realizzano prodotti di medio-alta qualità, in particolare il **mocassino da uomo**. Molte imprese di quest'area lavorano come terzisti per marchi di prestigio esterni all'area (Gucci, Ferragamo, Dolce e Gabbana, Calvin Klein ecc.) proponendo in alcuni casi anche un marchio proprio. Esiste poi nel polo di Lucca-Lamporecchio un numero contenuto di calzaturifici che ha intrapreso, a partire dagli anni '90, una politica di sviluppo di un proprio *brand* anche inserendosi in nicchie di mercato con buone potenzialità di crescita (ad esempio Balducci, Lelly Kelly).

Dall'analisi effettuata emerge come le due aree del polo calzaturiero abbiano subito un consistente ridimensionamento sia in termini di imprese sia di addetti nel periodo 2001-2011 e che, in particolare, nell'area lucchese si è verificata la fuoriuscita dal mercato di alcune imprese di medie dimensioni.

Dal punto di vista delle **esportazioni** distrettuali fino al 2008 i flussi commerciali nelle due aree hanno registrato un andamento simile e negativo (in controtendenza rispetto all'evoluzione dei principali distretti calzaturieri), sperimentando un crollo nel 2009, particolarmente incisivo nell'area di Lucca. La ripresa successiva ha messo in evidenza un maggiore dinamismo di Lamporecchio rispetto a Lucca anche se lontano dalle *performance* raggiunte da altri distretti come, ad esempio, le calzature di San Mauro Pascoli. Rispetto a quest'ultimo il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio risulta penalizzato dall'assenza di grandi imprese *leader*. Complessivamente l'area distrettuale dell'alta Toscana, che si caratterizza per una buona propensione all'export, negli ultimi dodici anni ha avuto un andamento altalenante subendo un forte calo delle vendite nei principali mercati di sbocco europei (in particolare Regno Unito e Germania) e negli Stati Uniti. Solo in Francia le esportazioni sono sopra i livelli pre-crisi. Dagli ultimi dati disponibili relativi all'export del primo semestre 2015 emergono ancora difficoltà per i due poli calzaturieri toscani che sperimentano cali sui mercati esteri.

Dallo studio emergono altri elementi di criticità. Nell'ultimo decennio nel calzaturiero toscano si sono intensificati i fenomeni di esternalizzazione produttiva come risulta evidente dall'aumento dell'incidenza dell'import sull'export. Questo processo non ha però portato a un rilancio competitivo e ha fortemente penalizzato la rete di subfornitura locale.

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio, come si è visto, non ha potuto contare sull'affermazione di imprese *leader*. Prevalgono imprese di **limitata dimensione** (spesso a conduzione familiare) caratterizzate da scarsi investimenti nel processo produttivo, inadeguatezza delle competenze manageriali e di marketing, debolezza della rete di vendita e fragilità finanziaria.

Emergono poi criticità per quanto riguarda il mercato del lavoro locale. Si rileva, infatti nel 2014 un consistente aumento rispetto al 2013 delle ore di **Cassa integrazione guadagni** e in particolare della CIG in deroga che coinvolge le aziende di piccole e piccolissime dimensioni che non hanno accesso al mercato finale e sono in crisi di liquidità per i ritardi nei pagamenti da parte delle aziende committenti. Ciò testimonia la fase di difficoltà del tessuto produttivo locale, in particolare delle imprese più piccole. E' quindi a rischio la filiera locale e alta è la probabilità di impoverimento delle competenze artigianali in quest'area.

La conservazione del patrimonio di *know how* produttivo locale risulta essere a rischio sia per l'uscita dal mercato del lavoro di alcune figure professionali specializzate (per motivi anagrafici e per i licenziamenti legati alla crisi del settore e ai processi di delocalizzazione all'estero di molte fasi produttive aziendali), sia per lo scarso interesse delle giovani generazioni verso le scuole tecniche industriali. Nonostante si siano avviate alcune iniziative, l'area risulta inoltre carente di strutture per la formazione di capitale umano qualificato.

Tuttavia il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio ha la possibilità di un rilancio. Dagli ultimi dati di bilancio e dall'analisi di alcuni casi aziendali di successo emerge, infatti, un nucleo di imprese con buone *performance*, seppure di dimensioni ridotte. Nel periodo 2008-2013 il fatturato complessivo delle imprese del distretto ha sperimentato un incremento che lo ha portato a superare i livelli pre-crisi e a proseguire su un sentiero di crescita (+19,3% la variazione 2008-2013). La crescita è proseguita nel 2014. Queste aziende sono riuscite anche a mantenere discreti livelli di redditività, fronteggiando la crisi di questi anni e riposizionandosi strategicamente sui mercati anche attraverso investimenti in *brand* registrati a livello internazionale.

Le aziende distrettuali che hanno conseguito i migliori risultati in termini di crescita e reddituali sono quelle che sono riuscite a riposizionarsi verso l'alto e a differenziarsi proponendo un prodotto con caratteristiche ad alto valore aggiunto (come, ad esempio, calzature confortevoli con soles brevettate prodotte in esclusiva dall'impresa o calzature artigianali di pregio con il fondo in legno). Alcune di queste, grazie all'alto livello qualitativo della propria offerta, sono entrate nell'orbita di importanti *griffe* offrendo in alcuni casi anche un portafoglio di articoli a marchio proprio.

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio oggi è impegnato nel rinnovamento del proprio assetto organizzativo e di specializzazione per poter affrontare i nuovi scenari competitivi.

Il mantenimento della filiera locale necessita dell'intervento di tutti gli attori distrettuali, a partire dalle aziende capofila, che devono sapere valorizzare le imprese dell'indotto (tomaifici, suolifici ecc.) importanti per mantenere la flessibilità produttiva e la qualità intrinseca dei prodotti.

L'**aggregazione attraverso consorzi e reti d'impresa** può essere una valida strada per superare i limiti finanziari delle piccole imprese e ottenere maggiore potere contrattuale prendendo anche spunto da quanto avviene in altri distretti del comparto (ad esempio nella pelletteria toscana).

Le aziende del distretto dovranno quindi puntare a qualificare la rete dell'indotto e della subfornitura concentrandosi sullo sviluppo del prodotto e sull'innovazione del processo produttivo, indirizzandosi inoltre su lavorazioni di eccellenza e prevalentemente *Made in Italy*. I

principali clienti di questo tipo di azienda possono essere sia le *griffe* del settore *fashion* e del lusso che gli operatori della distribuzione moderna.

Le leve competitive su cui deve puntare il distretto partono da capacità già presenti nell'area ovvero quella di **innovare il prodotto**. Diverse aziende collocate nella fascia medio-economica hanno cercato di **riposizionarsi verso l'alto** puntando su elementi di differenziazione quali: la ricerca di design (maggiore cura stilistica ma anche comfort e funzionalità), la sostenibilità ambientale (utilizzo di materiali a basso impatto ambientale), il rinnovo e l'ampliamento dell'offerta, la cura dei materiali impiegati. In particolare la contiguità con il distretto della Concia di Santa Croce genera un'esternalità positiva che permette al distretto di accrescere le proprie competenze nella selezione dei pellami, nei trattamenti ecc. e di incentrare la promozione dell'offerta sulla qualità dei materiali usati.

Un tema che si pone con forza è poi il **rafforzamento commerciale** e le **politiche di branding** importanti per evitare che le aziende distrettuali perdano il contatto diretto con il mercato. Il **marchio di tracciabilità** della calzatura, uno dei primi progetti presenti in Italia promosso dal Centro Servizi Calzaturiero di Capannori (Lucca) può essere uno strumento in grado di promuovere i prodotti *Made in Italy*, proteggendoli dalla concorrenza dei paesi asiatici e garantendo prodotti di qualità al consumatore.

L'inserimento in **nicchie di mercato** (calzature da bambino, prodotti ortopedici, calzature di sicurezza, scarpe confortevoli) può essere una strada per preservare quote di mercato dalla concorrenza dei paesi emergenti. A questo proposito è importante promuovere una maggiore **interazione tra mondo produttivo e università/centri di ricerca** per sviluppare nuove tecnologie da applicare alle aziende del sistema moda.

La tradizionale **vocazione all'export** delle imprese del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio deve essere oggi reinterpretata alla luce dei cambiamenti intervenuti sui mercati internazionali, i quali impongono un riallineamento competitivo del sistema locale con un conseguente riposizionamento non solo in termini di prodotto, ma anche in termini di mercati, con una **ricerca di nuovi mercati di sbocco** dalle maggiori potenzialità di crescita (come ad esempio la Cina o il Medio Oriente).

I processi di internazionalizzazione richiedono poi maggiori capacità di **gestione strategica della supply chain**. Si dovranno accrescere le competenze logistiche e, in particolare, le capacità di gestione di reti lunghe, per mantenere la flessibilità e la capacità di governare una produzione altamente frammentata.

Tutte queste evoluzioni rendono necessario un rafforzamento delle **competenze manageriali** e delle **competenze di tipo tecnico-organizzativo e gestionale**. Rimane fondamentale per l'area distrettuale implementare la formazione di risorse umane, con *skills* di alto profilo, adatte alle esigenze tecnico-produttive locali.

Centrale risulta essere infine il ruolo di enti, istituzioni e centri servizi locali nell'ottica di attivare e sostenere percorsi virtuosi di sviluppo distrettuale e nuovi modelli imprenditoriali adatti ad affrontare le sfide del nuovo complesso contesto competitivo.

1. Analisi strutturale

1.1 Collocazione ed estensione del distretto

Il distretto calzaturiero di Lucca si è diffuso sul territorio della **piana di Lucca** e, così come identificato dalla Regione Toscana con Delibera del Consiglio Regionale n. 69 del 2000, si estende nei comuni di Altopascio, Lucca, Capannori, Montecarlo, Pescaglia, Porcari e Villa Basilica (Comuni costituenti il SEL 5 Area lucchese – sistema produttivo locale manifatturiero). Rispetto alle origini, sono i comuni della Piana a vedere la maggiore concentrazione di imprese (Capannori e Altopascio), a fronte di una perdita di posizioni dell'area Versiliese.

L'**area di Lamporecchio** è invece compresa in quello che la Regione Toscana ha identificato, con la stessa delibera, come distretto della Val di Nievole, composto dai comuni di Buggiano, Chiesina Uzzanese, Lamporecchio, Larciano, Massa e Cozzile, Monsummano Terme, Montecatini Terme, Pieve a Nievole, Ponte Buggianese e Uzzano (provincia di Pistoia).

1.2 La storia del sistema locale

La presenza di attività connesse alla lavorazione e alla trasformazione della pelle in prodotti calzaturieri ha una tradizione secolare nella provincia di Lucca, favorita dalla vicinanza a imprese operanti nelle fasi a monte della filiera, in particolare del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno che ha permesso il facile approvvigionamento della materia prima.

Dal **secondo dopoguerra** si determinano le condizioni per l'affermazione di un vero e proprio sistema produttivo su base industriale. Sono gli anni del boom economico, che vede affermarsi nel territorio lucchese un modello di sviluppo incentrato sulla suddivisione e sulla specializzazione per fasi, considerando la ridotta soglia di accesso tecnico-economica al settore. Tra i fattori che determinano il decollo del distretto in quegli anni si deve evidenziare la presenza di una forte domanda proveniente prevalentemente da attività legate alla moda localizzate nel comprensorio fiorentino che mette in moto un processo di emulazione, caratteristico delle forme industriali cresciute come distretto, che influenzano lo sviluppo dell'intera area toscana. Elemento che contribuisce allo sviluppo del polo di Lamporecchio in particolare è anche l'apporto di competenze ad opera di emigranti napoletani specializzati nella realizzazione di calzature di lusso.

Le aziende calzaturiere della provincia di Lucca si sviluppano agli inizi degli anni **Cinquanta** come realtà a ciclo integrato, in grado di provvedere a tutte le fasi di lavorazione necessarie per la produzione di calzature, contando sulle capacità e la dedizione di imprenditori capaci ed intraprendenti. Nel corso degli anni la standardizzazione, le economie di scala, ma soprattutto l'esigenza di specializzazione, hanno determinato un modello di sviluppo basato sull'articolazione di un **sistema integrato di imprese specializzate**, anziché sulla crescita dimensionale delle imprese preesistenti. Nascono quindi numerose imprese di fase ed il calzaturificio si va a delineare come attore-chiave che sovrintende all'intero ciclo produttivo.

Le imprese calzaturiere si distinguono negli anni per la capacità di sostenere importanti volumi produttivi e per la capacità di gestire fin da subito relazioni commerciali con l'Europa e gli Stati Uniti. Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio rappresenta, infatti tradizionalmente un **sistema con una forte propensione all'export**, che nasce e si consolida proprio in funzione della domanda internazionale di calzature e che si pone in termini dinamici l'obiettivo di una funzionale coerenza con l'evoluzione dei consumi nei principali mercati di riferimento. Il sistema distrettuale, affermatosi agli inizi del suo sviluppo sul mercato Nord Americano, nel corso degli anni Settanta e Ottanta riorienta i propri prodotti anche verso i mercati comunitari,

particolarmente verso la Germania, dove si hanno principalmente rapporti con la grande distribuzione.

Al pari di quanto accade per altri settori industriali tipici del territorio, negli anni **Sessanta**, **Settanta** e nei primi anni **Ottanta**, nelle aree a forte vocazione calzaturiera concentrate soprattutto nel capannorese, vi è una larga diffusione di lavoro domiciliare connesso all'attività produttiva calzaturiera. Questo fattore ha finito così per rappresentare un forte elemento di identificazione del territorio anche dal punto di vista sociale e urbanistico prima ancora che economico.

La seconda metà degli anni Ottanta si caratterizza per una congiuntura negativa, che fa perdere posizioni alle imprese calzaturiere locali sui mercati internazionali, soprattutto nord americani e richiede una profonda riorganizzazione distrettuale. Inoltre, l'orientamento verso la produzione di calzature di fascia media pone le aziende del distretto in diretta competizione con nuove economie emergenti.

Il mutato contesto competitivo produrrà effetti anche negli anni successivi, fino anche ai giorni nostri, in termini di selezione degli operatori locali, con la sopravvivenza delle sole aziende che sono state in grado di adeguarsi a una situazione competitiva in continua evoluzione. Molte imprese locali rispondono alla sfida percorrendo, in un primo momento, la strada della deverticalizzazione di alcune fasi del processo produttivo e, successivamente, la strada della **delocalizzazione** in aree geografiche caratterizzate da un minor costo del lavoro.

1.3 Le dimensioni del distretto

L'analisi sulle dimensioni del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio prende in considerazione le due aree della provincia di Lucca e di Pistoia. I dati vengono tratti dal censimento Istat 2011 considerando la categoria Ateco (2007) relativa a **Fabbricazione di calzature (15.2)**. Sono stati poi messi a confronto i dati del censimento 2001-2011 utilizzando il codice Ateco 15 (Fabbricazione di articoli in pelle e simili)¹. Si tenga presente che in termini di unità locali e addetti la fabbricazione di calzature (Ateco 15.2) ha un peso del 95,4% e 97,1% rispettivamente sulla filiera della pelle (Ateco 15) per quanto riguarda l'area di Lucca e dell'88% e 93,2% per l'area di Pistoia.

Tab. 1.3.1 Unità locali e addetti del Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio per codice Ateco - 2011					
	Valori assoluti		Comp%		
	Unità locali	Addetti	Unità locali	Addetti	
Calzature di Lucca	351	2.097	100	100	
15.1 Concia cuoio, pelletteria	16	60	4,6	2,9	
15.2 Fabbricazione di calzature	335	2.037	95,4	97,1	
Calzature di Lamporecchio	334	2.348	100	100	
15.1 Concia cuoio, pelletteria	40	160	12	6,8	
15.2 Fabbricazione di calzature	294	2.188	88	93,2	

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Come evidenziato dalla Tab. 1.3.2 complessivamente nelle due aree che compongono il distretto sono presenti **685** unità locali per **4.445** addetti. L'insieme delle due aree rappresenta un importante sistema produttivo per il territorio toscano nel quale sono localizzate il **35,7%** delle unità toscane del comparto della fabbricazione di calzature e viene occupato il **29%** dei relativi addetti. A livello nazionale l'area distrettuale costituisce il **7,3%** delle imprese del settore e occupa il **5,4%** degli addetti.

¹ L'Istat per il periodo 2001-2011 fornisce dati relativi alla categoria Ateco a soli due digit (15).

L'area di Lucca comprende 351 imprese impiegando 2.097 occupati, per una dimensione media di 6 addetti. L'area di Pistoia comprende 334 imprese, il numero degli addetti è 2.348 e la dimensione media è di 7 addetti per unità locale.

Le dimensioni medie delle imprese dell'area distrettuale nel suo complesso sono inferiori a quelle del comparto sia a livello regionale che a livello nazionale (area distrettuale 6,5 addetti per unità locale, regione 8, Italia 8,8).

Analizzando le dinamiche di evoluzione nel periodo 2001-2011 l'area distrettuale sperimenta una consistente riduzione sia in termini di imprese (-33,5%), sia di addetti (-42,1%). Queste dinamiche sono allineate con le dinamiche di ridimensionamento del settore a livello nazionale, dove anche in questo caso la diminuzione di addetti supera la variazione delle imprese (raggiunge un -40,2% rispetto a -32,5%).

Tab. 1.3.2 - Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio – unità economiche e addetti per settore produttivo (a) (b)

Area	Valori assoluti			
	Unità locali		Addetti	
	2001	2011	2001	2011
Fabbricazione di calzature Lucca	551	351	3.940	2.097
Fabbricazione di calzature Pistoia	479	334	3.735	2.348
Totale area distrettuale	1.030	685	7.675	4.445
Toscana	2.936	1.921	26.430	15.321
% distretto/Toscana	35,1	35,7	29	29,0
%distretto/Italia	7,4	7,3	5,6	5,4
Italia	13.964	9.426	137.888	82.485

a) Il codice Ateco di riferimento è quello aggiornato al 2007. (B) Codice Ateco 15. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

L'analisi per classe dimensionale (Tab. 1.3.3 e Tab. 1.3.4) pone in evidenza un consistente numero di piccolissime imprese nell'area distrettuale (517 nella classe 1-9 addetti), mentre complessivamente le unità locali distrettuali si concentrano tra le classi inferiori ai 50 addetti (678 imprese che occupano l'85,4% degli addetti). In termini di addetti risulta consistente il peso delle piccole imprese (la classe di addetti 10-49 ha un peso pari al 53,4%), che infatti è superiore alla media nazionale (45,7%). Nell'area sono presenti anche alcune imprese di medie dimensioni (classi 50-249) che raccolgono il 14,6% degli occupati distrettuali; il loro peso risulta comunque inferiore alla media nazionale (23%). Nel distretto non sono presenti aziende di grandi dimensioni (oltre 250 addetti).

Nell'area di Pistoia il peso delle imprese di medie dimensioni (sono 5) risulta essere superiore rispetto all'area di Lucca (21,5% vs. 6,8%) e di poco inferiore alla media nazionale.

Tab. 1.3.3 – Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio: analisi per classe dimensionale 2011 (unità locali) (a)

Classi di addetti	Valori assoluti					Comp%						
	0	1-9	10-49	50-249	oltre 250	Totale	0	1-9	10-49	50-249	oltre 250	Totale
Fabbricazione di calzature Lucca	9	265	75	2	-	351	2,6%	75,5	21,4	0,6	-	100
Fabbricazione di calzature Pistoia	12	252	65	5	-	334	3,6	75,4	19,5	1,5	-	100
Totale area distrettuale	21	517	140	7	-	685	3,3	82,2	22,3	1,1	-	100
Toscana	53	1412	429	25	2	1921	2,8	73,5	22,3	1,3	-	100
% distretto/Toscana	39,6	36,6	32,6	28,0	-	35,7						
%distretto/Italia	5,8	7,5	7,1	3,3	0	6,7						
Italia	360	6872	1972	210	12	9426	3,8	72,9	20,9	2,2	-	100

(a) Codice Ateco 15. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 1.3.4 – Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio: analisi per classe dimensionale 2011 (addetti) (a)

Classi di addetti	Valori assoluti					Comp%					
	classi 1-9	10-49	50-249	oltre 250	Totale	0	classi 1-9	10-49	50-249	oltre 250	Totale
Fabbricazione di calzature Lucca	762	1.193	142	-	2.097	-	36,3	56,9	6,8	-	100
Fabbricazione di calzature Pistoia	662	1.181	505	-	2.348	-	28,2	50,3	21,5	-	100
Totale area distrettuale	1.424	2.374	647	-	4.445	-	32,0	53,4	14,6	-	100
Toscana	4.178	8.111	2.211	821	15.321		27,3	52,9	14,4	5,4	100
% distretto/Toscana	34,1	29,3	29,3	-	92,6						
% distretto/Italia	6,8	6,3	3,4	-	16,5						
Italia	21.052	37.680	18.932	4.821	82.485		25,5	45,7	23,0	5,8	100

(a) Codice Ateco 15. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Da segnalare inoltre un ridimensionamento delle imprese di medie dimensioni nell'area di Lucca (passate da 4 a 2) e Lamporecchio (passate da 6 a 5). In particolare nell'area di Lamporecchio il numero di unità locali è passato da 6 a 5 ma, nel contempo, è salito di 49 unità il numero di addetti (Tab.1.3.7).

Tab. 1.3.5 – Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio: analisi per classe dimensionale 2001-2011 (unità locali)

Classe di addetti	2001					2011				
	Fino a 9	10- 49	50-249	oltre 250	Totale	Fino a 9	10- 49	50-249	oltre 250	Totale
Fabbricazione di calzature di Lucca	413	134	4	-	551	274	75	2	-	351
Fabbricazione di calzature di Lamporecchio	357	116	6	-	479	264	65	5	-	334

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 1.3.6 - Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio: analisi per classe dimensionale 2001-2011 (addetti)

Classe addetti	2001				2011					
	Fino a 9	10 49	50-249	oltre 250	Totale	Fino a 9	10 49	50-249	oltre 250	Totale
Fabbricazione di calzature di Lucca	1225	2364	351	-	3940	762	1193	142	-	2097
Fabbricazione di calzature di Lamporecchio	1068	2211	456	-	3735	662	1181	505	-	2348

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab. 1.3.7 – Calzaturiero di Lucca-Lamporecchio – Differenza 2001-2011

Classe di addetti	Unità locali					Addetti				
	Fino a 9	10 49	50-249	oltre 250	Totale	Fino a 9	10 49	50-249	oltre 250	Totale
Fabbricazione di calzature di Lucca	-139	-59	-2	-	-200	-463	-1171	-209	-	-1843
Fabbricazione di calzature di Lamporecchio	-93	-51	-1	-	-145	-406	-1030	49	-	-1387

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

1.4. I prodotti e l'organizzazione distrettuale

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio propone un'offerta che va dal prodotto tipico locale, lo **zoccolo**, intorno al quale è nato e si è sviluppato l'attuale sistema industriale, a prodotti di fascia di mercato medio-economico e medio-fine come **scarpe da passeggio da donna** (la componente largamente prevalente), **uomo e bambino** (comfort e tempo libero) in pelle e cuoio, sia sportive che eleganti, e **sandali** casual e da passeggio².

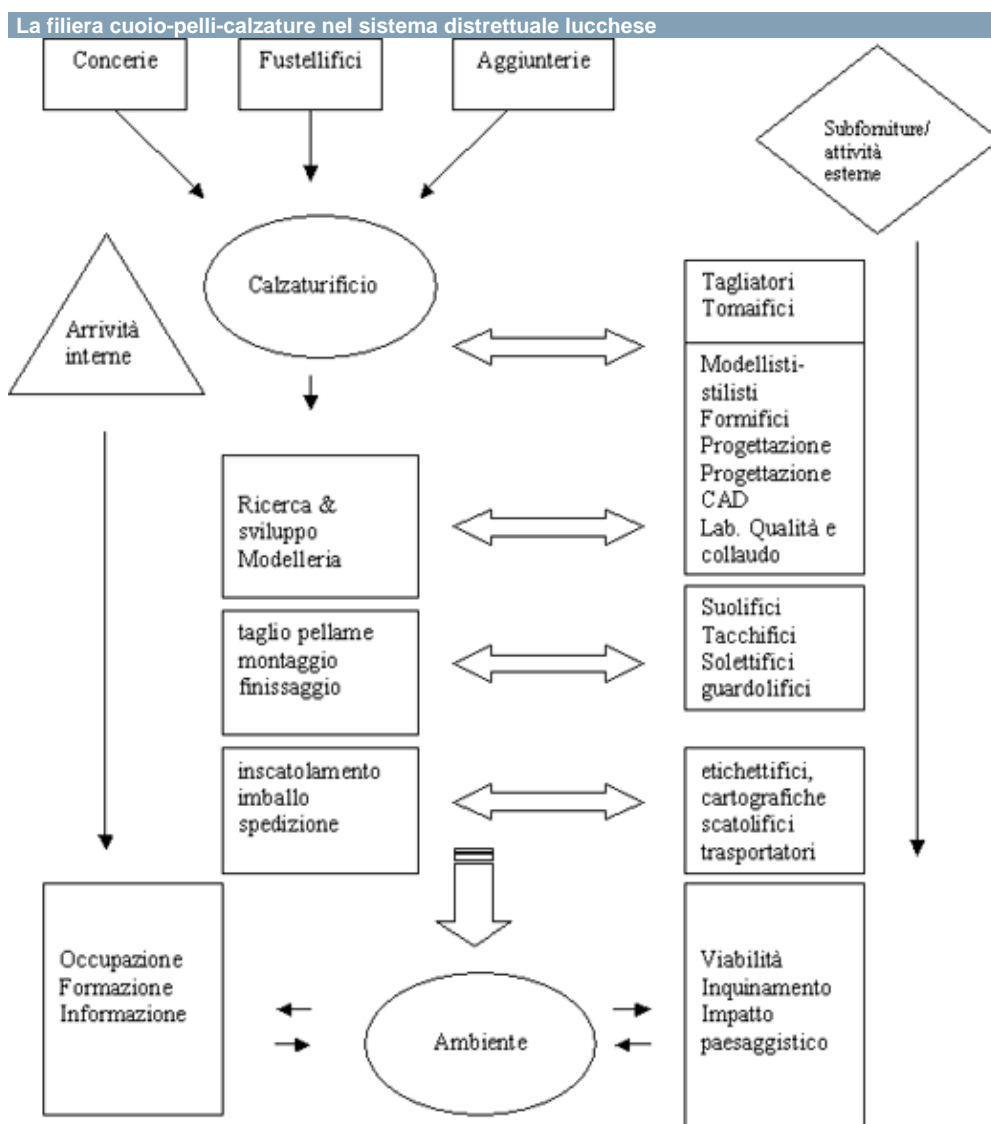
² Nel settore calzaturiero si distinguono diversi segmenti a seconda della fascia di riferimento in base a elementi qualitativi e di prezzo: medio-economico, medio-fine, fine, lusso.

Nel **polo lucchese** il prodotto più diffuso rimane il sandalo casual e da passeggio, di fascia medio-economica, fattore che ha determinato per le aziende dell'area problemi di competitività negli anni più recenti in relazione alla concorrenza sulle stesse fasce prezzo-qualità di nuovi *competitors* provenienti dai mercati emergenti. Il distretto risulta quindi caratterizzato principalmente per la presenza di due segmenti di produzione: il segmento medio-economico (prevalente) ed il segmento medio-fine. Si registra inoltre una forte incidenza di prodotti *unbranded*.

Dall'offerta del polo lucchese si distingue quella di **Lamporecchio** e della **Valdinievole**, che si caratterizza per un buon numero di imprese che realizzano prodotti di medio-alta qualità, in particolare il mocassino da uomo, prodotti in lotti di dimensioni minori per garantire una maggiore qualità e flessibilità di risposta. Non a caso molte imprese dell'area lavorano come terzi per grandi *griffe* (Gucci, Ferragamo, Calvin Klein, Dolce e Gabbana, ecc) .

Vanno poi citate imprese specializzate nella produzione di calzature per bambino che si collocano nella fascia medio-alta, operando con un proprio brand (Balducci e Lelly Kelly, vedi Cap.1.5).

Per quanto riguarda il **processo produttivo**, viene identificata una prima fase di sviluppo del prodotto, che prevede la progettazione del modello e la realizzazione del campionario, svolta nella maggior parte dei casi da modellisti interni. Le imprese di maggiori dimensioni utilizzano tecnologie CAD per le fasi di progettazione (prototipizzazione rapida). La fase di sviluppo prodotto è considerata molto importante per le imprese del distretto, in quanto, tale attività definisce una serie di attributi che ne conferiscono unicità e la componente di moda. Si procede con le fasi di approvvigionamento e gestione delle materie prime e delle parti componenti che hanno un rilevante impatto sul valore creato per il consumatore e che vengono svolte grazie ad una serie di relazioni consolidate con alcuni fornitori. Successivamente viene predisposta la produzione. Il processo si divide in diverse fasi: la tranceria, che consiste nel taglio del pellame, la giunteria o orlatura, in cui tutte le singole parti del pellame tagliato vengono accorpate e cucite per creare la tomaia. Nella fase seguente, quella del montaggio, la tomaia, ormai completamente assemblata, viene posta su di una forma di plastica resistente che simula il piede e vengono assemblate le parti del prodotto. Dopo aver applicato la suola e il tacco, vi è la fase di finissaggio, in cui viene fissato il tacco alla calzatura, che viene rifinita, stirata e lucidata. Dopo un controllo qualità, la calzatura viene inscatolata ed è pronta per essere distribuita.



Fonte: Provincia di Lucca

Con riferimento alla **filiera distrettuale**, nell'area sono presenti tutte le strutture per la progettazione, la produzione e la commercializzazione del prodotto-calzatura, unitamente a una serie articolata di servizi specializzati, delineando in tal modo un'area-sistema caratterizzata da un'elevata specializzazione per fasi.

All'interno del distretto troviamo i **calzaturifici finali**, che solitamente mantengono al proprio interno le fasi di ideazione, progettazione e di finitura e assemblaggio del prodotto. In questa categoria troviamo anche imprese prevalentemente di piccole dimensioni più innovative che riescono ad arrivare sul mercato con un marchio proprio, mentre altre rappresentano dei *follower* di quest'ultime che puntano al contenimento dei costi e poco propense all'innovazione.

L'impresa finale solitamente decentra alcune fasi di lavorazione ad aziende di **fornitura** o di subfornitura, specializzate in alcune fasi della lavorazione del prodotto, come ad esempio le **trancerie**, i **tomaifici** e le **giunterie**, i **suolifici**, i **formifici**, i **tacchifici** e i **fustellifici**. Ci sono poi aziende che curano direttamente la **produzione di componenti e di accessori** legati al prodotto finale, tra cui aziende che si occupano di minuterie metalliche, delle incisioni e delle etichette da

applicare alle calzature (ad esempio nella lucchesia sono presenti imprese come la **Frema s.r.l.**, azienda di S. Filippo che fa timbri personalizzati per le imprese del calzaturiero e **Errepi srl**, un solettificio e tomaificio di Capannori che esegue anche la marcatura laser). Così come sono presenti nella filiera **aziende di servizi** che si occupano di grafica e di comunicazione e società che si dedicano esclusivamente agli allestimenti per le più importanti fiere del settore.

Importante risulta essere inoltre il ruolo svolto da società di **engineering** calzaturiero presenti nel distretto per la **fornitura di impianti**, per la produzione di **macchinari** e per lo sviluppo di precise tecnologie applicabili al processo produttivo: questa vicinanza permette un continuo e proficuo dialogo tra gli attori distrettuali nell'ottica di uno sviluppo concordato per quanto riguarda la fase dedicata allo sviluppo del prodotto³.

Per quanto riguarda le **politiche distributive**, le imprese finali del distretto adottano i tradizionali canali di vendita: agenti, rappresentanti, grossisti/intermediari, buyer, GDO, negozi al dettaglio non di proprietà, mentre un numero molto esiguo ha una propria rete di vendita.

³ Altri servizi presenti nel distretto: spedizionieri e consulenti doganali, servizi stilistici e di modelliera tecnico-stilistica, *software house* e *web services* dedicati.

1.5. L'articolazione strategica e gli attori distrettuali

1.5.1 - I dati sulle principali aziende del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio

Dall'analisi del fatturato delle aziende distrettuali nel periodo 2007-2014 si evince come la maggior parte delle imprese abbiano sperimentato una crescita, in alcuni casi piuttosto consistente, superando brillantemente il periodo di crisi del 2009.

Tab.1.5.1 – Le principali imprese del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio (in milioni di euro)

Aziende	Area	Fatturato 2007	Fatturato 2013	Fatturato 2014	Var% 2014-2007
LENCI CALZATURE SPA	Lucca	57,8	44	51,7	-10,6%
THE FLEXX SPA	Pistoia	11,8	37,9	45,3	283,9%
CALZATURIFICIO CLAUDIA SPA	Capannori (LU)	15,5	27,7	32,1	107,1%
LELLY KELLY SPA	Capannori (LU)	31	24,3	26	-16,1%
ALBERTO GOZZI SPA	Chiesina Uzzanese (PT)	15	16,2	18,7	24,7%
SERGIO NATALINI SRL	Pieve a Nievole (PT)	8,9	16,2	16,7	87,6%
CALZATURIFICIO MADAF SRL	Larciano (PT)	8,1	13,6	14,9	84,0%
FENILI CALZATURE SRL	Capannori (LU)	20,1	16,3	14,5	-27,9%
DEBORAH SPA	Capannori (LU)	10,1	10,4	10,3	2,0%
BALDUCCI SPA	Pieve a Nievole (PT)	11,1	9,6	9,7	-12,6%

Fonte: Cerved

1.5.2 - Storia e strategie delle imprese del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio si caratterizza per l'assenza di grandi imprese leader in grado di catalizzare il tessuto imprenditoriale e per la presenza di un elevato numero di PMI industriali e artigianali specializzate in particolari fasi del processo produttivo. Le imprese dell'area principalmente producono per aziende esterne al distretto, che dettano le tendenze e con un marchio proprio, sulla base di specifiche da queste indicate. Molte PMI nel tempo si sono trasformate in contoterziste di alta qualità per le grandi *griffe* (Gucci, Ferragamo, Prada, Miou Miou, Armani, Chanel, Dolce e Gabbana, Versace, Chloe'). Nel caso di Gucci la collaborazione è diventata poi acquisizione.⁴

Il Calzaturificio Claudia nell'area lucchese è riuscito a evolversi negli anni passando da semplice bottega specializzata nella produzione di zoccoli a terzista per grandi griffe dell'alta moda.

Calzaturificio Claudia: l'evoluzione di un'impresa storica

Il Calzaturificio Claudia nasce nella zona di Segromigno (Lucca) nel dopoguerra specializzandosi nella produzione di zoccoli.

Negli anni '80 l'azienda comincia a vendere sul mercato americano aprendo uffici di proprietà oltreoceano per l'assistenza alla clientela e alla vendita. Da semplice realtà assemblatrice di un prodotto molto economico dedicato all'economia locale il calzaturificio diventa una vera e propria azienda con propri campionari ed entra a pieno titolo nel circuito della moda. Successivamente l'azienda lancia una linea disegnata e realizzata al proprio interno e da essa direttamente distribuita attraverso piccoli commercianti di calzature.

Negli anni '90 avviene un nuovo cambiamento. Il Calzaturificio comincia ad avere problemi collegati ai pagamenti, al controllo della distribuzione e dei costi e decide di far realizzare le tomaie in un'azienda tunisina specializzata. Negli anni Duemila avviene l'ultima trasformazione: il Calzaturificio entra nel settore del lusso come produttore di calzature con il fondo in legno

⁴Gucci da più di un decennio ha rilevato due aziende distrettuali: il Calzaturificio Paoletti di Pistoia che produce per la griffe scarpe da donna e la Tiger Flex di Monsumanno (Pistoia) specializzata in calzature da uomo.

cercando di intercettare una crescente domanda di artigianalità, di *Made in Italy*, riposizionando l'azienda su un mercato in grado di apprezzarne il valore.

Attualmente l'azienda produce calzature da donna per aziende dell'alta moda avvalendosi di due gruppi di imprese terziste locali da 50 addetti l'uno e della fabbrica tunisina produttrice di tomaie che conta circa 250 addetti.

In alcuni casi le aziende locali sono legate da un'esclusiva a una *griffe*, come il calzaturificio Natalini. La **Sergio Natalini** è uno dei calzaturifici più grandi dell'area, ha sede a Pieve a Nievole (Pistoia) dove opera con due stabilimenti e si avvale della collaborazione di una cinquantina circa di lavoratori esterni. Nata nel 1972 come tomaificio, l'azienda ha scelto di legarsi in esclusiva a una grande *griffe*, Ferragamo, producendo calzature da uomo e da donna. Natalini è tra i fornitori storici di Ferragamo, tra i pochissimi esclusivisti e tra i primi anche come quantità prodotte.

In altri casi le aziende lavorano con più firme della moda e, al tempo stesso, realizzano anche marchi propri che propongono sul mercato. La **Madaf** di Castelmartini-Larciano (Pistoia) ad esempio, è terzista per *griffe* famose e produce anche scarpe da uomo con il marchio "**Mario Fagni**". L'azienda esporta circa il **70%** della produzione che è rivolta a una fascia di mercato medio-alta.

Qualità, ricerca stilistica, internazionalizzazione e politiche di marchio sono gli *asset* su cui ha puntato il Calzaturificio Alberto Gozzi nella provincia pistoiese che collabora anche per diverse case di moda.

Calzaturificio Alberto Gozzi: politiche di marchio e collaborazione con importanti *griffe* della moda

Il Calzaturificio Alberto Gozzi, nato nei primi anni '70 a Chiesina Uzzanese (Pistoia) come produttore di calzature da donna, lavora con diverse firme della moda ma propone anche un proprio *brand* declinato in diverse linee di fascia medio-alta ("Alberto Gozzi", Ego Alberto Gozzi" e la linea più recente di collezione uomo "181").

Negli anni gli alti standard qualitativi raggiunti hanno permesso all'azienda non solo il consolidamento dei rapporti commerciali con importanti *griffe* quali Jimmy Choo, Dolce & Gabbana e Calvin Klein, ma anche la conclusione di nuovi accordi con altri marchi tra i quali spiccano Roberto Cavalli e il Gruppo HM che attraverso il marchio " & Other Stories" intende sviluppare articoli di alta fascia.

L'azienda, che ha al suo interno l'intero ciclo produttivo dalla progettazione alla spedizione, esporta circa il **50%** della sua produzione principalmente in Belgio, Olanda, Russia, Giappone e Cina. Recentemente il calzaturificio ha inaugurato un negozio "Alberto Gozzi" in Russia nel principale centro commerciale di Mosca, qual è il *Crocus City* che, oltre a essere un punto vendita importante, rappresenta una vetrina preziosa per dare visibilità al prodotto e promuovere i marchi aziendali.

Grazie all'esperienza maturata negli anni dai figli Caterina e Paolo Gozzi nell'area tecnica e stilistica, dal 2013 la creazione artistica è svolta internamente e ciò ha determinato un'espansione dell'attività di ricerca e sviluppo ottenendo un riscontro importante nel mercato.

Nel calzaturiero di Lucca-Lamporecchio predominano imprese a conduzione familiare, in cui uno o pochi familiari posseggono la totalità del capitale di rischio e questo è motivato dal fatto che si

tratta di imprese di prima generazione dove tutto si incentra intorno alla figura del fondatore-imprenditore.

Ci sono poi tra le **imprese finali**, realtà aziendali che hanno attuato strategie di decentramento della produzione, soprattutto nei paesi a basso costo della manodopera, al fine di recuperare margini di competitività nei confronti dei paesi asiatici, così come molte altre hanno deciso di concentrare la propria attività esclusivamente nell'attività di commercializzazione necessitando di un numero inferiore di addetti.

L'azienda lucchese Lenci Calzature, che propone calzature da donna di fascia media, ha optato per il decentramento produttivo all'estero operando quasi esclusivamente sul mercato europeo.

Lenci Calzature Spa: delocalizzazione della produzione

L'azienda sorge nel 1912 a Lucca ad opera di Giuseppe Lenci prendendo le mosse da una precedente attività artigianale risalente ai primi dell'800. Nel 1925 viene introdotta la vendita al dettaglio oltre che la produzione diretta delle calzature.

L'azienda, che attualmente appartiene al Gruppo Li & Fung Ltd di Hong Kong, propone una vasta scelta di **calzature da donna** con caratteristiche qualitative e di prezzo che le collocano nella fascia media.

Il **mercato di sbocco** è prevalentemente quello europeo (in particolare Gran Bretagna, Germania, Francia, Belgio, Russia, Austria) con una limitata presenza sia in quello nazionale che extra-europeo.

La **produzione aziendale** viene effettuata per la maggior parte **nei paesi dell'Est europeo** e la Lenci produce quasi esclusivamente a seguito di ordini di vendita passati dai clienti; questa è una politica attuata per ridurre i rischi di magazzino dato che gli acquisti di materiali e la produzione di merce avvengono quasi esclusivamente solo dopo aver stipulato un contratto di vendita.

La società opera forti investimenti nella **ricerca e sviluppo sul prodotto** considerandola un'attività importante per il futuro andamento aziendale.

L'azienda ha conseguito nel 2014 un incremento del fatturato grazie soprattutto all'aumento degli ordinativi da parte del mercato tedesco. Il management aziendale prevede che l'aumento delle vendite, l'investimento in ricerca e sviluppo e la politica di contenimento dei costi possano generare effetti molto positivi sul bilancio 2015.

Le aziende collocate nei segmenti più alti tendono invece a presidiare maggiormente le fasi di produzione rispetto a quelle appartenenti ad altri segmenti, allo scopo di mantenere un controllo sulle caratteristiche del prodotto e per evitare di sostenere costi aggiuntivi di controllo della qualità presso terzi.

Da segnalare, inoltre, realtà aziendali che sono riuscite a imporre la propria presenza sul mercato, grazie anche a una spinta manageriale e a una sapiente gestione delle leve del marchio, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione per sostenere il proprio vantaggio competitivo.

L'azienda lucchese Lelly Kelly ha scelto di operare nel segmento delle calzature per bambini e negli anni ha puntato sul potenziamento del marchio effettuando cospicui investimenti in campagne pubblicitarie su stampa e televisione.

Lelli Kelly SpA (Stefcom): spinta specializzazione del mercato e politiche di marchio proprio

L'azienda Stefania Shoes viene fondata a Lammarì (Lucca) nel 1970 come produttrice di zoccoli e sandali e calzature da bambino da Attilio Attilieni (attuale presidente e responsabile marketing) e dalla moglie Mariella; nel 1986 modifica la sua ragione sociale in Stefcom SpA, per arrivare all'attuale Lelli Kelly SpA nel 2005.

Dal 1992 l'azienda decide di riorientarsi sulle **calzature per bambini**, segmentando ulteriormente il mercato in base al sesso; dopo il primo lancio del prodotto con il marchio Lelli Kelly, segue nel 1993 la presentazione del marchio Bull Boys e l'azienda inizia a registrare risultati positivi.

Le strategie dell'azienda dagli anni '90 si rivolgono alla **differenziazione** rispetto ai concorrenti, al **potenziamento del marchio** e all'**internazionalizzazione**.

Sotto il primo aspetto l'azienda si differenzia proprio per le calzature da bambina, realizzando i modelli in colori nuovi e aggressivi rispetto ai concorrenti. L'azienda si è sempre contraddistinta anche per il forte orientamento alla qualità del prodotto, infatti vanta alcuni sistemi innovativi brevettati, tra cui sistemi di ammortizzazione, di traspirazione, etc.

La **comunicazione** riveste un ruolo strategico, grazie a un attento *communication-mix* tra televisione, stampa, materiali promozionali, ponendola già nel 2006 come *top spender* davanti a marchi quali Primigi, Brums e Chicco. L'azienda ha da sempre puntato alla comunicazione del proprio marchio e si è avvalsa nel corso degli anni di *testimonial* quali Maria Teresa Ruta, Elisabetta Canalis ed Heather Parisi.

L'azienda distribuisce **calzature per bambine da 0 a 9 anni** a marchio proprio "Lelli Kelly"; in tempi più recenti ha presentato una linea di calzature per bambini a marchio "Tsukihoshi", antica e rinomata azienda calzaturiera giapponese nata nel 1873 che si è affermata sul mercato americano.

Dal 1994 l'azienda ha rivolto la sua produzione anche all'**estero**. Dal 1996 è presente in Germania e Spagna e successivamente in Francia, Portogallo, Regno Unito, Olanda, Ungheria, Grecia, Belgio. Dal 2004 ha travalicato i confini europei ed è approdata negli Stati Uniti grazie a un contratto di licenza con la ATSCO Footwear Group e in Asia con un contratto di licenza con J.D. Feminine CO., LTD. Nel 2006 l'azienda ha iniziato a distribuire anche in Scandinavia. Le attuali strategie di crescita riguardano i mercati orientali. L'azienda attualmente esporta circa il **60%** della sua produzione.

La **rete distributiva** italiana è caratterizzata da catene di punti vendita multimarca specializzati per bambini o uomo-donna e bambino e una rete di agenti. All'estero il marchio è distribuito attraverso una rete di agenti.

L'azienda già dall'inizio degli anni '90 ha **delocalizzato la produzione** nei Paesi del sud est asiatico, in particolare a Taiwan e in Thailandia, dove l'azienda ha siglato accordi di licenza con partner locali, mantenendo il controllo di qualità e stile all'interno.

La Lelli Kelly svolge **attività di ricerca** all'interno dell'azienda ricorrendo talvolta a consulenti esterni.

Un'altra azienda storica di calzature per bambini, la Balducci nella provincia di Pistoia, ha investito nella rete di distribuzione in Italia e all'estero, impegnandosi anche sul fronte dell'innovazione e della ricerca.

Balducci SpA: storico marchio di calzature per bambini

La Balducci nasce nel 1939 a Pieve a Nievole (Pistoia) come piccolo laboratorio artigianale per iniziativa della famiglia Rossi. Negli anni le generazioni si sono succedute tramutando nel 1950 la piccola realtà artigianale in un moderno complesso industriale.

Oggi la Balducci, guidata ancora dalla stessa famiglia, è un'azienda *leader* del settore con **1000 punti vendita sparsi in tutta Italia, 4 outlet store a gestione diretta** e punti vendita in Francia, Germania e Russia. Produce calzature per bambini e ragazzi (Collezioni Classic Balducci, Street Style e La principessa di Sicilia) ed ha il suo punto di forza nelle calzature per bambini da 8 mesi a tre anni.

L'azienda è molto impegnata sul fronte della **ricerca e dell'innovazione**. La produzione di tutte le linee è stata aggiornata grazie al rifacimento delle forme, delle fustelle, dei sottopiedi che sono stati tutti progettati a nuovo. I sottopiedi sono stati o imbottiti, o rifasciati, e/o resi estraibili dalla calzatura. Inoltre la Balducci prosegue con la sperimentazione di processi più efficaci e la prova di nuovi materiali finalizzati a rendere la calzatura ancora più morbida e flessibile. A tal fine è stata studiata e realizzata una calzatura nel massimo rispetto ecologico utilizzando pellami con assenza di cromo, cercando un abbinamento con soles in cuoio.

La **Flexx** di Pistoia offre un prodotto brevettato dall'azienda e propone la sua offerta attraverso una fitta rete di punti vendita in Italia e all'estero. Il mercato europeo e extra-europeo rappresentano i principali mercati di sbocco del marchio.

The Flexx (Ka & Ka SpA) un brand diventato italiano

The Flexx è una realtà che fa capo alla società **Ka & Ka** di proprietà della famiglia tedesca **Kaiser**, che ha fondato quella che viene considerata la prima fabbrica di scarpe in Germania nel 1848. Nel 1975 i Kaiser decidono di delocalizzare la produzione in Italia, nel distretto toscano della calzatura e della pelletteria, dove sono presenti sia le concerie, sia la manodopera specializzata. L'azienda nel tempo si focalizza nel segmento *comfort* e nella produzione conto terzi.

È con l'ingresso in azienda di **Axel Kaiser**, pronipote del fondatore, che nel 2006 nasce **The Flexx**, con l'obiettivo di immettere sul mercato calzature femminili estremamente confortevoli e dal vantaggioso rapporto qualità/prezzo, sfruttando le competenze maturate negli anni in termini di standard qualitativi e di ottimizzazione dei costi di lavorazione. Punto di forza sono le soles brevettate The Flexx, esclusiva produzione dell'azienda, studiate per assorbire gli urti del terreno e prevenire gonfiore e stress ai piedi. Il marchio propone calzature solo da donna la cui caratteristica peculiare è di essere flessibile e ripiegabile in se stessa.

I mercati di punta attualmente sono Stati Uniti, Russia, Medio Oriente, Asia e Sudamerica. In Europa il marchio è presente in Spagna, Germania, Francia e Italia. Il *brand* punta a consolidare la propria immagine soprattutto sul mercato italiano e a passare dagli attuali 400 punti vendita a un migliaio. The Flexx ha in programma una serie di aperture di negozi monomarca sia in Italia che all'estero e punta sulla leva del marketing per consolidare la sua notorietà e conquistare ulteriori quote di mercato.

Per quanto riguarda **la rete di fornitori**, è possibile attuare una distinzione che meglio aiuta ad identificare il ruolo che queste imprese hanno all'interno della produzione: da una parte si trovano infatti i **fornitori di quantità**, organizzati per la gestione di importanti volumi di calzature di qualità e prezzo medio; mentre dall'altra i cosiddetti **fornitori di specialità**, che si distinguono per provvedere a servizi ad alto valore aggiunto per il distretto stesso, come ad esempio quelli relativi alla progettazione del prodotto.

1.5.1 Attori istituzionali

Negli anni diverse istituzioni pubbliche locali hanno contribuito allo sviluppo distrettuale a partire dalla **Camera di commercio** e dalla **Provincia di Lucca** e dal **Comune di Capannori**.

Nell'area distrettuale ha operato per circa trent'anni (1984-2013) il **CESECA - Centro Servizi Calzaturiero**, una società consortile promossa dalla Camera di commercio e dalla Provincia di Lucca, dal Comune di Capannori e da alcune aziende private della provincia lucchese. Il CESECA ha svolto un ruolo importante nello sviluppo dell'imprenditorialità locale, nel miglioramento qualitativo dei prodotti e nella politica di promozione e internazionalizzazione del settore. Negli anni ha offerto alle aziende distrettuali un supporto in varie aree: area tecnica (laboratori cad/cam, laboratori per il controllo qualità dei materiali e dei prodotti), area formazione, area promozione (anche a livello internazionale), area economico-giuridica.

Tra le iniziative seguite dal CESECA si inserisce l'importante progetto di sviluppo della **tracciabilità** applicata alle calzature, il primo esempio in Italia. Il lavoro promosso nel 2008 dal Ministero dell'Ambiente e dalla Camera di Commercio di Lucca, si pone l'obiettivo di individuare, archiviare e mettere a disposizione del pubblico tutte le informazioni legate al ciclo di vita di ogni singolo paio di scarpe prodotto in Italia, attraverso la creazione di una vera e propria **Carta d'Identità**. Essa indica la qualità ambientale delle calzature che si acquistano in negozio. Ogni carta, associata alla calzatura, è dotata di uno specifico codice numerico attraverso il quale è possibile conoscere via web tutte le informazioni relative alle scarpe (azienda produttrice, marchio, collezione, nome dell'articolo, caratteristiche del prodotto, materiali e tecnologie eco-compatibili impiegati e certificazioni acquisite). L'iniziativa è direttamente connessa al progetto **Ecodatabase delle calzature**, un archivio di dati sulla filiera di produzione calzaturiera eco-compatibile a tutela e sostegno della qualità ambientale della calzatura. **Ecodatabase** intende attribuire un valore aggiunto al prodotto realizzato seguendo una filiera ecologica, promuovendo la qualità del prodotto finito e favorendo lo sviluppo di consumi più consapevoli.

A testimonianza della sensibilità dell'area per le tematiche legate alla sostenibilità ambientale il CESECA è stato tra i partner di **IMAGINE⁵** (*Innovations for a Made green in Europe*), un progetto cofinanziato dall'Unione Europea e finalizzato a promuovere e diffondere le **certificazioni ambientali EMAS⁶** ed **Ecolabel⁷** tra le aziende del sistema moda toscano. Al progetto hanno partecipato 4 distretti⁸ della filiera della moda toscana, tra cui il calzaturiero di Lucca che ha ricevuto nel 2012 l'attestazione EMAS dal Comitato Ecolabel-Ecoaudit sezione EMAS Italia, superando con successo la verifica dell'auditor certificato. L'attestato è un riconoscimento

⁵ I partner del progetto sono stati numerosi: dall'ASEV - Agenzia per lo Sviluppo del Circondario Empolese Valdelsa (col ruolo di capofila), il CESISP - Centro interuniversitario per lo Sviluppo della Sostenibilità dei Prodotti, l'Unione Industriale Pratese, Saperi- Centro servizi Unione Industriale Pratese, l'Associazione Conciatori Santa Croce sull'Arno, il Consorzio conciatori di Ponte a Egola (Pisa).

⁶ EMAS è uno strumento volontario, definito da un Regolamento europeo, a cui può aderire qualsiasi impresa che intenda valutare e migliorare le sue prestazioni ambientali. L'impresa certificata EMAS si dota di un Sistema di Gestione Ambientale verificato da un Ente terzo accreditato (in Italia la rilascia il Comitato Interministeriale Ecolabel- Ecoaudit con il supporto tecnico dell'**Ispra**, l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) con l'obiettivo di limitare i propri impatti ambientali diretti e indiretti, migliorare l'abbattimento delle emissioni, incentivare il riciclo e le buone pratiche ambientali.

⁷ L'Ecolabel è il marchio europeo di qualità ecologica che premia i prodotti e i servizi migliori dal punto di vista ambientale. L'etichetta attesta che il prodotto o il servizio ha un ridotto impatto ambientale nel suo intero ciclo di vita. Il marchio è applicabile a tutti quei prodotti di largo consumo (con l'eccezione di alimentari, bevande e medicinali) e a quei servizi di qualità che rispettano l'ambiente. È uno strumento volontario, selettivo e con diffusione a livello Europeo.

⁸ Distretto Tessile di Prato, distretto dell'Abbigliamento di Empoli, distretto conciario di Santa Croce sull'Arno.

prestigioso poiché attualmente rivolto ad una selezione di soli 12 distretti in Italia⁹. Esso identifica i territori che si sono maggiormente impegnati per creare le sinergie necessarie a mitigare gli impatti ambientali e a raggiungere valide performance di area. L'EMAS di distretto, a sua volta, consente alle aziende che ne fanno parte di avere semplificazioni, sinergie e agevolazioni (non ultima anche la riduzione dell'IRAP prevista dalla Regione Toscana) e aiuto nel percorso di certificazione.

Il CESECA è stato anche tra i promotori del Polo tecnologico di Capannori, "**Toscana nanotech**", inaugurato nel 2014. Il Polo, finanziato dal Comune di Capannori, Provincia e Camera di Commercio di Lucca e Fondazione Cassa di risparmio di Lucca, è un centro di competenza regionale sulle nanotecnologie per il trasferimento tecnologico a nuove imprese o ad imprese esistenti che intendono svilupparsi ed ospita laboratori di ricerca e incubatori dedicati anche al settore della moda e delle calzature (sono presenti in tutto quindici incubatori d'impresa). Toscana *nanotech* intende essere un centro di competenza di alta qualità nel campo delle nanotecnologie grazie anche ad un accordo di programma tra Comune di Capannori, Scuola Normale Superiore di Pisa e Regione Toscana. Obiettivo di Toscana *nanotech* è favorire la ricerca e l'innovazione in campi utili alle caratteristiche del sistema economico locale (con particolare attenzione a settori come quello della moda e delle calzature) e facilitare l'interazione tra università/centri di ricerca e sistema produttivo.

Sul territorio opera il **CEQ – Centro eccellenza qualità**, una struttura polivalente per il supporto alle imprese, nata dalla collaborazione fra l'Associazione Industriali della Provincia di Pistoia e gli enti locali (la Camera di commercio di Pistoia in primis). Nato nel 1998 a Monsummano nell'ambito del distretto calzaturiero, il CEQ ha esteso progressivamente il suo campo di attività. Il Servizio Qualità e Prove del CEQ infatti si propone come un punto di riferimento per le aziende toscane (e non solo) di settori anche molto diversificati: dalla conceria alla calzatura, dalla pelletteria all'abbigliamento, dal legno-arredo alle costruzioni, fino alla meccanica specialmente ferroviaria e *automotive*. Il CEQ è stato concepito con compiti di formazione per maestranze specializzate alle prese con le prove fisico-meccaniche e di solidità del cuoio e della pelle per vari usi. Dispone di un nuovo laboratorio chimico che ha lo scopo "di individuare le sostanze nocive nei materiali utilizzati per la produzione di una scarpa, di formare addetti all'incollaggio e migliorare il risultato finale del prodotto".

Alla fine del 2014 è stato redatto un documento di intenti sottoscritto da Comune, Provincia, Camera di Commercio e Confindustria di Pistoia che lancia il progetto di "potenziamento delle attività e delle misure a sostegno del sistema integrato di servizi per il settore calzaturiero". Da questo ha preso il via "**la scuola della scarpa**", un percorso di specializzazione per la realizzazione delle calzature che si tiene presso la sede del CEQ e che prevede 600 ore di formazione (305 in aula e laboratorio e 295 di *stage* in aziende del territorio). L'obiettivo è fornire specifiche competenze nella realizzazione dei cartamodelli di tomaia, nell'industrializzazione di forme e modelli, nelle tecniche di controllo e qualità degli approvvigionamenti, dei processi e dei prodotti. L'iniziativa si rivolge a persone inoccupate, disoccupate, inattive e ai lavoratori in cassa integrazione. È finanziata dalla Regione tramite il fondo sociale europeo e prevede una partecipazione gratuita.

⁹ Polo chimico di Ravenna, distretto del mobile di Livorno, distretto conciario vicentino, distretto cartario di Capannori, distretto conciario di Solofra, Sistema turistico del Polesine, distretto conciario di S. Croce, distretto della carta di Frosinone, distretto chimico-farmaceutico di Latina, distretto dell'abbigliamento di Empoli, distretto tessile abbigliamento di Prato, distretto calzaturiero di Lucca.

1.6. Crescita e redditività. Confronto con i principali distretti calzaturieri ¹⁰

Nel 2013 il fatturato complessivo delle aziende del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio sperimenta un incremento che lo porta a superare i livelli pre-crisi del 2008 proseguendo nel trend di crescita degli ultimi anni (+15,6% la variazione 2008-2013). Le aziende distrettuali mediamente sono riuscite a rafforzare i livelli di redditività anche se inferiori a quelli dei principali distretti italiani (Tab. 1.6.1). Da rilevare inoltre come il calzaturiero dell'area lucchese sia quello che ha conseguito l'evoluzione reddituale migliore nel periodo 2008-2013.

Tab. 1.6 1– Calzaturiero di Lucca–Lamporecchio - Evoluzione fatturato e margini							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var% fatt.'08/'13
Fatturato	406.100	352.522	392.737	443.530	447.737	469.316	
Var% fatturato aggregato	15,3	-13,2	11,4	12,9	0,9	4,8	15,6
Var% fatturato mediana	-1,3	-12,4	11,6	13,5	-1,4	2,7	19,3
Var %fatturato 1° quartile	-13	-24,4	-4,8	1,7	-10,0	-6,4	-17,8
Var %fatturato 3° quartile	14,7	0	30,2	28	15,5	11,6	66,5
Mol/fatturato mediana	4,5%	4,0%	4,8%	4,8%	5,4%	4,9%	
Mol/fatturato media ponderata	6%	5,5%	5,5%	6,3%	5,8%	6,3%	
Mol/fatturato 1° quartile	2,3%	2,6%	2,7%	3,2%	3,4%	3,3%	
Mol/fatturato 3° quartile	5,9%	6,9%	7,6%	8,8%	7,3%	6,9%	
Mon/fatturato mediana	3,2%	3,0%	3,5%	4,0%	3,7%	3,6%	
Mon/fatturato 1° quartile	1,6%	1,4%	2,1%	2,3%	2,4%	1,8%	
Mon/fatturato 3° quartile	5,3%	6,2%	6,2%	7,5%	6,5%	5,9%	

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su 76 bilanci aziendali

La Tabella 1.6.2 offre una sintesi delle *performance* di crescita e reddituali dei principali distretti calzaturieri italiani nel periodo 2008-2013. Nel confronto con i principali distretti del comparto si rileva come il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio abbia sperimentato una crescita maggiore nel periodo 2008-2013 in entrambe le province distrettuali.

I dati del fatturato rilevano il picco di crescita avvenuto nel 2011 per i distretti considerati e il successivo rallentamento nel 2012 e 2013. Nel 2011 l'area di Lamporecchio in particolare risulta essere il polo calzaturiero più dinamico. Emergono difficoltà per il distretto di Fermo che si porta in territorio negativo nel 2012 e prosegue nel *trend* negativo anche nel 2013 pur riuscendo a conservare discreti livelli di redditività. Nel 2013 il distretto di San Mauro Pascoli consegue i migliori risultati sia in termini di crescita che di marginalità.

Dalla lettura dei bilanci 2013 si rileva l'aumento della dispersione delle *performance* soprattutto nei distretti calzaturieri di San Mauro Pascoli e di Fermo. Nel calzaturiero di Lucca-Lamporecchio invece la dispersione risulta inferiore rispetto agli altri distretti a parte il picco registrato nel 2009 (Tab. 1.6.3).

¹⁰ L'analisi, che prende in considerazione il periodo 2008-2013, non tiene conto del ridimensionamento avvenuto all'interno delle due aree con la fuoriuscita dal mercato di numerosi operatori distrettuali verificatasi negli anni precedenti 2001-2011 (cfr. par. 1.3)

Tab. 1.6.2. – Principali distretti calzaturieri - Evoluzione del fatturato e dell'EBITDA margin (valori mediani)

N. imprese	Variazione % fatturato							Ebitda in % del fatturato						Differenza Ebitda	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008-13	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008-13	
Fermo	353	0,6	-15,2	8,4	13,3	-1,7	-0,6	-1,2	7,5	6,9	7	7,6	6,4	6,6	-0,9%
Riviera del Brenta	87	-0,1	-19,4	11,6	12,2	-0,6	-2,8	5	6,6	5,2	6,2	6	6	6,9	0,3%
Lucca-Lamporecchio	76	-1,3	-12,4	11,6	13,5	-1,4	2,7	19,3	4,5	4	4,8	4,8	5,4	4,9	0,4%
-di cui Lamporecchio	28	1,8	-16,6	7,5	14,0	4,0	1,0	16,1	5,1	4,6	6,1	7,1	5,6	5	-0,1%
-di cui Lucca	48	-3,9	-10,2	13,7	12,7	-3,9	2,8	21,8	3,6	3,7	4	4,3	4,5	4,8	1,2%
San Mauro Pascoli	29	7,5	-22,2	3	12,4	10,1	11,9	1,5	9,1	6,8	8,2	9,2	9,2	9,8	0,7%

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

Tab. 1.6.3 EBITDA in % del fatturato: mediana delle imprese migliori (primo 20%) - mediana delle imprese peggiori (ultimo 20%)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fermo	13,6	16,5	14,6	14,1	15,8	20,6
Riviera del Brenta	12,2	15,6	13,9	14,2	16,6	15,9
Lucca-Lamporecchio	11	14,2	11,9	11,3	9,4	10,8
- di cui area Lamporecchio	7,9	15,1	9,7	19,8	9,5	13,4
- di cui area Lucca	11,5	15,8	13,1	10,4	9	10
San Mauro Pascoli	20,9	11,7	19,4	18,1	19,1	26

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

L'esame dei bilanci del 2014¹¹ di un campione più ristretto rileva un'evoluzione positiva del fatturato per tutti i distretti presi in esame. L'area di Lamporecchio registra la crescita più significativa seguita dalla Riviera del Brenta (Tab. 1.6.4). Emerge però un ridimensionamento quasi generalizzato della redditività che ha interessato anche l'area di Lucca.

Tab. 1.6.4 - Principali distretti calzaturieri - Fatturato e EBITDA margin 2013 e 2014

N. imprese	Variazione % fatturato		Ebitda % del fatturato		Differenza Ebitda
	2014	2013	2014	2014-2013	
Fermo	354	0,3	7,1	6,6	-0,5
Riviera del Brenta	79	3,0	6,4	6,5	0,1
Lucca-Lamporecchio	48	2,7	5,2	4,3	-0,3
- di cui Lamporecchio	21	4,5	5,3	5,4	0,1
- di cui Lucca	27	0,4	5,2	3,8	-1,4
San Mauro Pascoli	33	1,9	11,2	9,8	-1,4

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

Analizzando alcuni indicatori, che offrono un quadro del posizionamento competitivo dei distretti calzaturieri presi in esame, si può rilevare come il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio sia in linea con i maggiori *competitor* distrettuali del comparto per quanto riguarda la presenza sui mercati esteri: la quota di imprese con attività di export è pari al 50%. Per quanto attiene l'investimento sui marchi nel distretto toscano si registra una divaricazione dei risultati: nel confronto con i principali distretti calzaturieri l'area di Lamporecchio registra la più alta percentuale di aziende con *brand*, mentre nell'area di Lucca i marchi risultano poco diffusi (Tab. 1.6.5). Nell'area di Lamporecchio si rileva inoltre un'attenzione per il conseguimento della certificazione ambientale quasi del tutto assente negli altri distretti.

L'attività brevettuale è maggiormente significativa nei distretti di Fermo e della Riviera del Brenta. Sul fronte degli investimenti esteri in Italia spiccano le calzature della Riviera del Brenta, mentre detengono partecipate estere soprattutto le imprese dei distretti di Fermo e della Riviera del Brenta.

¹¹ Si tratta di elaborazioni preliminari in quanto non si hanno ancora a disposizione un numero sufficiente di bilanci.

Tab. 1.6.5 Posizionamento competitivo dei distretti calzaturieri (quota di aziende per leva strategica) (a)

	Marchi	Brevetti	Export	Ide in	Ide out	Certificati qualità	Certificati ambientali
Fermo	24,6	4,2	43,3	0,8	7,9	0,6	0,3
Riviera del Brenta	29,9	3,4	50,6	5,7	6,9	1,1	0
Lucca-Lamporecchio	17,1	1,3	50	3,9	1,3	0	1,3
- di cui area Lamporecchio	35,7	0	51,7	3,6	0	0	3,4
- di cui area Lucca	6,3	2,1	50,0	4,2	2,0	0	0
San Mauro Pascoli	20,7	0	44,8	3,4	3,4	0	0

(a) Per export si intende l'attività degli operatori esteri. Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su bilanci aziendali

1.7 L'internazionalizzazione del sistema distrettuale. Confronto con i principali distretti calzaturieri

L'internazionalizzazione del distretto è prevalentemente di carattere produttivo e commerciale dei **mercati di sbocco**, in quanto, come si è già avuto modo di sottolineare in precedenza (cap. 1.2), l'approvvigionamento di materie prime avviene principalmente sul mercato nazionale (e soprattutto locale data la vicinanza del polo conciario di Santa Croce sull'Arno).

1.7.1 Le esportazioni

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio è tradizionalmente caratterizzato da una buona propensione all'export, più pronunciata nell'area di Lucca anche nel confronto con gli altri distretti del comparto (Tab.1.7.1).

Tab.1.7.1 – Distretti calzaturieri a confronto – export e addetti (dati in milioni di euro)

Distretti calzaturieri	Export 2001	addetti 2001	Export 2011	Addetti 2011	Export/addetti 2001	Export/addetti 2011
Calzature del Brenta	642	9519	709	6652	68	107
Calzature di Fermo	1675	34837	1439	25947	48	55
Calzature di Lamporecchio	206	3735	123	2188	55	56
Calzature di Lucca	452	3940	262	2037	115	128
Calzature di San Mauro Pascoli	155	3470	224	3023	45	74

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tra il 2002 e il 2009 si è però assistito a un progressivo calo dei flussi di export che hanno toccato il loro punto di minimo nel 2009. La lieve ripresa del biennio 2010-2011 ha portato l'export a quota 380 milioni di euro, un valore confermato negli anni successivi e lontano dai livelli del 2002 (-35,2%). L'export ha subito un forte calo sul mercato europeo (in particolare **Regno Unito, Germania, Svizzera**) e **negli Stati Uniti**.

La Francia è uno dei pochi mercati maturi in cui le esportazioni hanno sperimentato una crescita. E' soprattutto l'area di Lucca ad aver trainato l'export verso questo mercato (Tab 1.7.3).

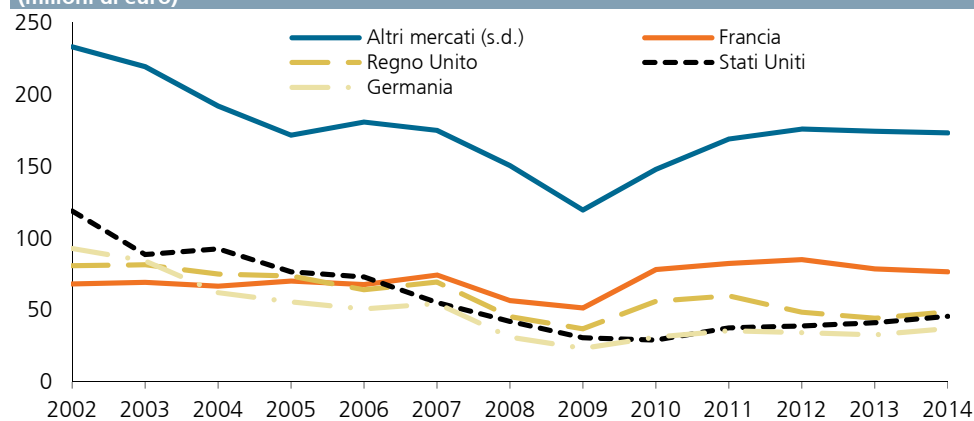
Da rilevare nell'ultimo decennio l'aumento dell'export verso il mercato serbo che è andato in parallelo con il trend di crescita delle importazioni da questo paese (primo fornitore delle import distrettuali) (Tab.1.7.2, Tab.1.7.5). Questi flussi di interscambio commerciale segnalano la presenza di fenomeni di esternalizzazione produttiva in questo paese.

Tab 1.7.2 – Evoluzione dell'export della calzatura di Lucca- Lamporecchio per sbocco commerciale (milioni di euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale complessivo	594,1	543,1	488,5	447,8	436,5	428,7	325,7	262,1	342,6	384,8	382,8	371,4	381,2
Francia	68,1	69,4	66,6	70,1	67,6	74,3	56,6	51,4	78,3	82,5	85,1	78,6	76,5
Regno Unito	80,9	81,4	75,1	73,7	64,0	69,5	45,5	37,0	56,2	60,0	48,5	44,4	48,7
Stati Uniti	118,9	88,6	92,8	76,7	73,1	55,3	42,0	30,7	29,1	37,5	39,1	41,1	45,6
Germania	92,9	84,2	62,0	55,8	50,7	54,5	31,2	23,3	31,1	35,6	34,3	32,8	37,1
Serbia	0,0	0,0	0,0	10,8	17,3	17,7	17,3	10,0	13,1	15,3	17,8	15,8	16,9
Giappone	10,4	8,9	6,2	6,8	7,8	7,3	6,8	4,9	5,9	8,6	11,3	11,1	11,1
Paesi Bassi	22,8	21,0	16,2	13,3	13,7	14,6	9,6	8,4	12,1	13,2	10,5	8,3	10,8
Belgio	12,8	11,0	8,4	8,9	9,9	11,1	7,6	7,4	11,1	15,5	14,4	13,2	10,7
Svizzera	24,1	36,3	36,0	18,0	18,6	16,0	25,2	18,6	14,3	15,3	17,1	11,3	10,4
Macedonia	2,5	4,9	10,2	8,1	9,1	8,7	7,9	6,7	5,9	5,7	8,8	9,6	10,1
Hong Kong	3,7	3,0	2,9	3,0	2,8	3,7	3,2	2,9	4,6	5,9	6,6	7,2	7,9
Spagna	5,2	4,6	4,6	5,3	7,1	7,2	6,5	6,8	9,6	10,1	8,9	6,8	7,4
Sudafrica	0,8	0,6	0,9	1,4	2,3	1,3	0,8	2,2	4,9	6,2	7,2	7,5	5,7
Australia	4,8	3,4	2,6	3,6	2,4	2,6	2,6	2,0	2,0	2,8	3,3	6,3	5,7
Messico	2,8	2,2	1,6	2,0	2,9	4,5	3,2	4,2	3,2	5,3	4,4	4,8	5,2
Repubblica Ceca	4,2	4,7	2,5	1,7	1,1	3,3	2,0	1,8	6,6	5,2	5,4	5,1	5,2
Canada	15,2	11,8	10,7	11,1	10,1	7,7	9,4	4,9	5,0	5,9	4,9	5,4	5,1

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 1.7.1 – Evoluzione dell'export della Calzatura di Lucca - Lamporecchio per sbocco commerciale (milioni di euro)



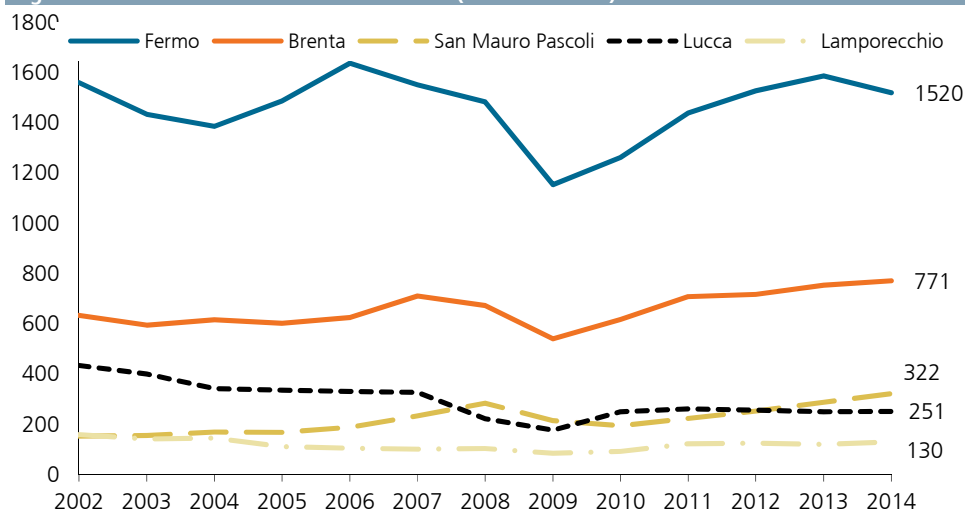
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Operando un confronto con i dati dell'export dei più importanti distretti calzaturieri italiani emerge un'evoluzione peggiore per il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio che nel 2014 sconta un pesante ritardo rispetto al 2002. Più brillante l'andamento dei calzaturieri del Brenta e di San Mauro Pascoli che hanno invece superato i livelli del 2002: San Mauro Pascoli, in particolare, ha raddoppiato la propria quota di export (arrivando a esportare 322 milioni nel 2014 da un valore di 154 milioni nel 2002) (Fig 1.7.2).

Osservando in dettaglio l'evoluzione delle esportazioni nel periodo 2002-2014 (Fig.1.7.3) si rileva come Lucca e Lamporecchio abbiano avuto un andamento negativo fino al 2008 (in controtendenza rispetto ai principali distretti calzaturieri) e, successivamente, abbiano subito un crollo delle esportazioni. In particolare l'area di Lucca ha risentito di un forte calo già nel periodo 2002-2004 (-21%).

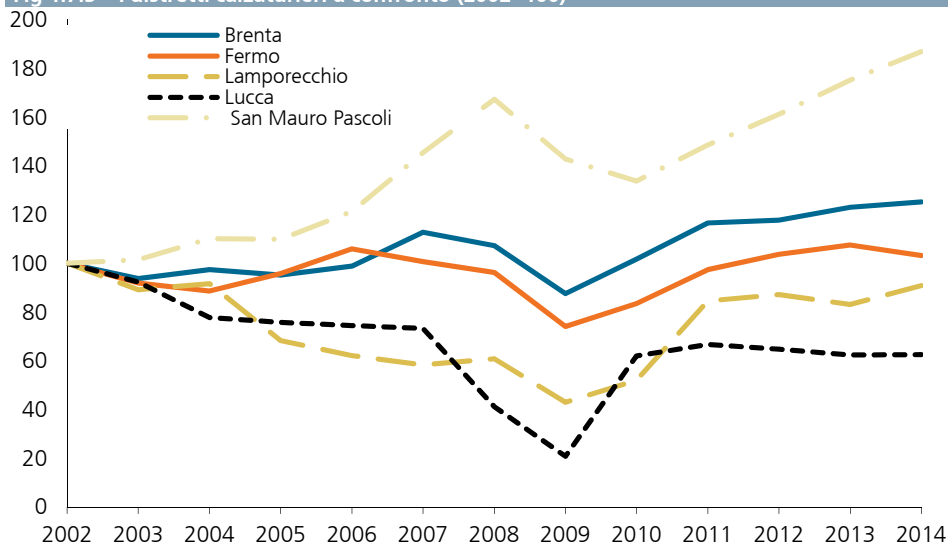
Nel periodo 2010-2014 le due aree hanno recuperato i valori del 2008 ma l'export dell'area di Lucca ha mostrato un minor dinamismo rispetto a Lamporecchio che ha invece registrato una buona ripresa (anche se lontano dai livelli di San Mauro Pascoli). Le esportazioni delle calzature di San Mauro Pascoli hanno seguito una dinamica molto positiva e di gran lunga superiore a quella degli altri distretti calzaturieri. Le calzature di San Mauro Pascoli hanno ottenuto brillanti risultati in Francia e negli Stati Uniti. In questi due mercati la crescita dell'export ha riguardato gran parte dei distretti calzaturieri italiani. In Francia le vendite sono aumentate grazie ai forti legami commerciali con le case di moda francesi.

Fig 1.7.2 – I distretti calzaturieri a confronto (milioni di euro)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig 1.7.3 – I distretti calzaturieri a confronto (2002=100)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Negli Stati Uniti vengono confermati i segnali di ripresa evidenziati negli ultimi anni dai nostri esportatori su questo mercato, dove trova sempre più spazio la qualità dei beni di consumo del *Made in Italy*, dalla moda all'agroalimentare, dai prodotti e materiali da costruzione ai mobili. Sul mercato statunitense hanno conseguito buone performance tutti i distretti calzaturieri presi in

esame e, in particolar modo, oltre alle calzature di Lamporecchio, le calzature di San Mauro Pascoli e le calzature di Fermo (Tab. 1.7.4).

Tab 1.7.3 - Export verso la Francia – Distretti delle calzature a confronto

	Milioni di euro		In % export totale distretto		Var%	
	2008	2014	2008	2014	2008-2014	2014
Calzature di Lucca-Lamporecchio:	56,6	76,5	17,4	20,1	35,2	-2,6
-di cui area Lucca	40,6	65,7	18,3	26,2	61,8	-1,9
-di cui area Lamporecchio	16,0	10,8	15,4	8,3	-32,3	-7,1
Calzature di Fermo	135,4	144,5	9,1	9,5	6,7	-0,3
Calzature del Brenta	96,9	179,3	14,4	23,3	85	15,9
Calzature di San Mauro Pascoli	17,2	28	6	8,7	62,8	13,3

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Tab 1.7.4 - Export verso gli Stati Uniti – Distretti delle calzature a confronto

	Milioni di euro		In % export totale distretto		Var%	
	2008	2014	2008	2014	2008-2014	2014
Calzature di Lucca – Lamporecchio:	42,0	45,6	12,9	12,0	8,7	10,9
-di cui area Lucca	26,3	24,8	11,8	9,9	-5,5	11,2
-di cui area Lamporecchio	15,7	20,8	15,2	16,0	32,5	10,7
Calzature di Fermo	87,6	116	5,9	7,6	32,4	5,2
Calzature del Brenta	39,9	49,9	5,9	6,5	25,1	-5,2
Calzature di San Mauro Pascoli	25,8	51,9	9,1	16,1	100,9	41,9

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Dagli ultimi dati disponibili relativi al primo semestre 2015 emergono difficoltà per i due poli calzaturieri toscani. Le Calzature di Lamporecchio registrano un regresso rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente (-3,1%) penalizzate dalle forti contrazioni di export subite soprattutto nel Regno Unito (-24,2%, secondo sbocco commerciale), in Serbia (-75,8%), Giappone (-14,3%) e Germania (-7,7%), non controbilanciate dai buoni risultati conseguiti negli Stati Uniti e in Francia. Le calzature di Lucca seguono una dinamica negativa (-1%) a causa dei cali subiti in Francia (-9,2%, prima meta commerciale) e dei forti arretramenti registrati in Macedonia, Belgio, Serbia e Svizzera non compensati dalle buone performance del mercato inglese e tedesco.

L'andamento dell'export è stato negativo anche in altri distretti calzaturieri italiani a causa soprattutto del crollo sul mercato russo. E' questo il caso delle calzature del Brenta (-4,4%) e di San Mauro Pascoli (-1,5%) che risentono dei forti arretramenti subiti in particolare sul mercato russo (primo mercato di sbocco per San Mauro Pascoli). In territorio lievemente positivo invece l'export delle calzature di Fermo (+0,7%) dove la forte contrazione subita nella Federazione Russa (-34,2%, primo mercato di sbocco) viene controbilanciata dalla crescita a due cifre registrata negli Stati Uniti (+34%).

Il mercato russo soffre a causa delle sanzioni economiche decise dall'Unione Europea per la crisi Ucraina, ma anche per la debolezza dell'economia penalizzata sia dal crollo del prezzo del petrolio sia dal forte deprezzamento del rublo.

1.7.2 Le importazioni

I principali paesi di importazione distrettuale sono essenzialmente quelli in cui le imprese locali hanno **esternalizzato** la propria attività: paesi dell'Ex Jugoslavia, Cina, Tunisia, Romania. Nel corso degli ultimi dodici anni complessivamente le importazioni hanno avuto un andamento altalenante sperimentando un massimo storico nel 2006. Nel 2014 la quota di import si attesta su **145 milioni di euro**, un valore di poco superiore a quello registrato nel periodo pre-crisi del 2008.

L'area di Lucca si connota per una quota di valori importati superiore a quella di Lamporecchio (rispettivamente 87,5 milioni di euro e 57,9) (Tab. 1.7.6 e Tab. 1.7.7).

Tab. 1.7.5 – Evoluzione dell'import della Calzatura di Lucca - Lamporecchio per paese (milioni di euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale complessivo	137,5	134,6	131,4	153,2	163,9	152,3	140,9	119,6	126,3	139,8	139,1	141,4	145,4
Serbia	0,0	0,0	0,0	13,6	22,5	23,1	24,1	15,4	17,3	22,8	26,2	26,0	27,0
Cina	12,0	14,0	18,1	30,4	29,1	26,2	27,8	21,3	24,0	23,4	20,9	19,8	21,7
Tunisia	20,9	19,5	18,2	18,5	24,4	22,3	22,3	14,5	15,2	19,3	19,7	22,2	20,6
Repubblica moldova	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	3,4	6,3	7,6	10,6	12,0	12,7	14,6
Macedonia	5,5	10,3	14,2	14,9	14,9	16,4	16,1	15,5	13,8	13,5	15,0	14,5	13,9
India	14,6	13,8	13,2	15,5	16,6	17,5	15,6	18,7	19,5	18,3	12,8	14,7	13,1
Romania	27,6	24,0	23,4	33,7	31,2	15,9	7,5	7,3	11,2	10,3	10,8	12,4	13,0

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati

In dettaglio si rileva come l'import dell'area di Lucca abbia toccato valori di minimo storico nel 2009 (dovuta anche al crollo delle forniture dalla Romania) sperimentando una lieve ripresa negli anni seguenti e raggiungendo la quota di 87,5 milioni di euro nel 2014, un valore molto distante dal picco del 2006 (Tab.1.7.5). Nell'area di Lamporecchio risulta più consistente la ripresa delle importazioni dopo i cali del 2008-2009 che la porta a raggiungere nel 2014 il picco storico con 57,9 milioni di euro di valori importati (Tab.1.7.7).

Tab. 1.7.6 – Evoluzione dell'import del Calzaturiero di Lucca – Lamporecchio (area di Lucca) per paese (milioni di euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale complessivo	103,4	101,1	92,6	114,7	125,2	116,2	105,7	84,0	87,6	87,5	87,9	88,3	87,5
Tunisia	17,5	17,1	15,9	17,1	21,9	18,8	19,1	12,2	12,2	14,4	15,6	18,2	17,3
Macedonia	4,9	9,9	13,9	14,9	14,7	16,3	16,1	15,5	13,8	13,4	14,3	14,3	13,9
Romania	27,0	23,5	22,4	33,5	30,5	14,8	7,1	7,3	11,2	10,2	10,8	12,4	13,0
Cina	5,1	4,7	6,6	13,2	14,2	13,0	16,9	13,3	14,1	15,4	14,4	11,4	11,4
Serbia	0,0	0,0	0,0	12,8	20,9	22,1	19,1	9,5	11,9	10,3	11,3	10,8	10,4
India	5,8	5,7	3,8	4,1	5,8	7,7	8,3	11,9	13,7	12,0	8,5	10,1	7,8
Bosnia-Erzegovina	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,4	0,0	0,0	0,2	0,7	0,4	1,8	2,8
Bulgaria	4,3	4,0	1,3	1,1	0,3	0,5	0,2	1,3	0,0	0,1	0,3	0,1	2,2

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

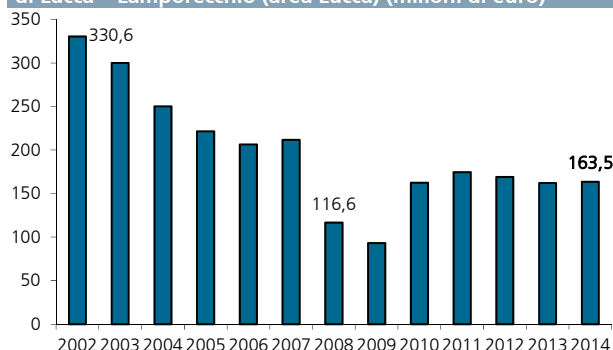
Tab. 1.7.7 – Evoluzione dell'import del Calzaturiero di Lucca – Lamporecchio (area di Lamporecchio) per paese (milioni di euro)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale complessivo	34,1	33,4	38,8	38,6	38,8	36,1	35,1	35,6	38,7	52,3	51,2	53,0	57,9
Serbia	0,0	0,0	0,0	0,8	1,7	1,0	5,0	5,9	5,4	12,5	15,0	15,2	16,6
Repubblica moldova	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	2,9	6,3	7,6	10,6	12,0	12,7	14,6
Cina	6,9	9,2	11,5	17,2	14,9	13,2	10,9	8,0	9,9	8,1	6,6	8,4	10,2
India	8,8	8,1	9,4	11,3	10,8	9,8	7,3	6,7	5,8	6,3	4,3	4,6	5,3
Tunisia	3,3	2,4	2,3	1,4	2,5	3,5	3,2	2,4	3,0	4,9	4,1	4,0	3,3
Egitto	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,9	1,3	2,2	2,0

Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

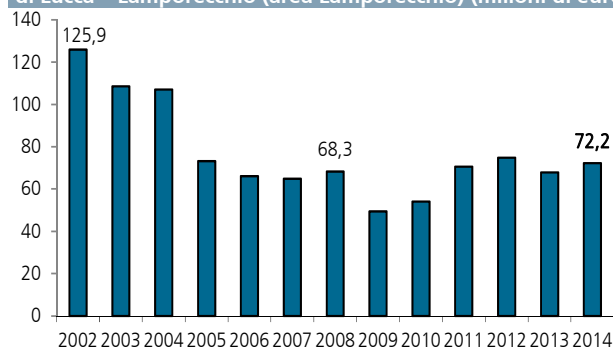
Nel calzaturiero di Lucca-Lamporecchio complessivamente l'avanzo commerciale sperimenta un crollo nel 2009 (conseguente alla forte flessione soprattutto delle esportazioni nelle due aree) e una successiva ripresa più sostenuta nell'area di Lucca (+75,6%) rispetto all'area di Lamporecchio (+46,3%) nel periodo 2009-2014 (Fig. 1.7.4 e Fig. 1.7.5). Sono ancora lontani per entrambe le aree i valori di massimo storico raggiunti nel 2002 (Lucca -50,5%, Lamporecchio -42,6%).

Fig. 1.7.4 – Evoluzione dell'avanzo commerciale delle Calzature di Lucca – Lamporecchio (area Lucca) (milioni di euro)



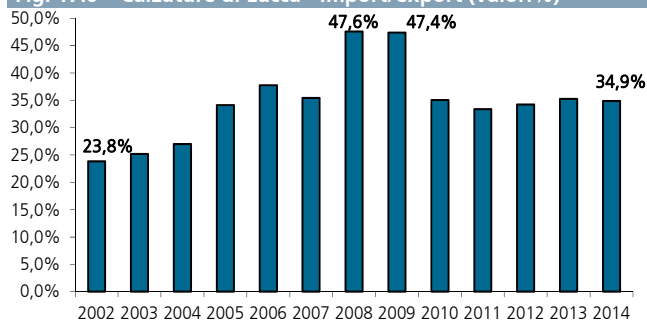
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 1.7.5 – Evoluzione dell'avanzo commerciale delle Calzature di Lucca – Lamporecchio (area Lamporecchio) (milioni di euro)



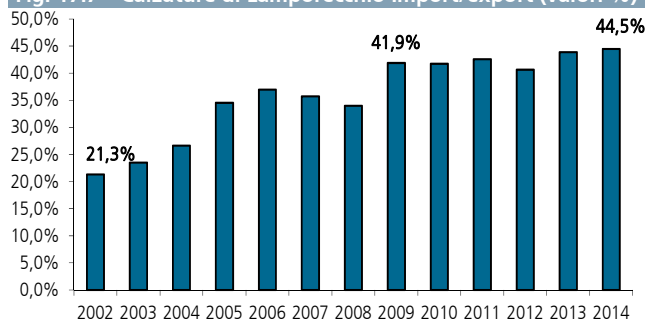
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 17.6 – Calzature di Lucca - Import/export (valori%)



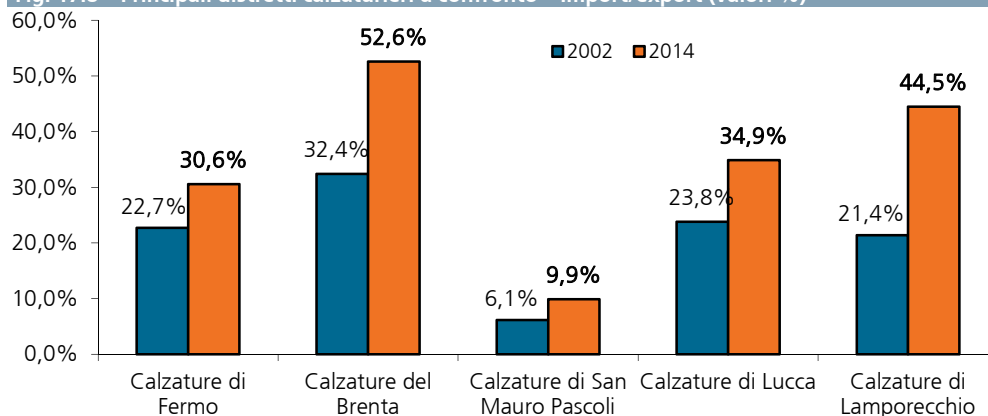
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 17.7 – Calzature di Lamporecchio Import/export (valori %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Fig. 17.8 – Principali distretti calzaturieri a confronto – Import/export (valori %)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat

Come si può evincere anche dalle Fig.1.7.6 e 1.7.7 l'incidenza delle importazioni sull'export è aumentata nel periodo 2002-2014, in particolar modo nell'area di Lamporecchio in cui ha toccato nel 2014 il massimo storico. Questo aumento sottende un'intensificazione dei processi di **esternalizzazione produttiva**. Nel confronto con i principali distretti calzaturieri (Fig. 1.7.8) si rileva che il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio è caratterizzato da un elevato grado di esternalizzazione produttiva anche se inferiore rispetto alle Calzature del Brenta in cui si è

registrato un forte balzo delle importazioni (+97,2 nel periodo 2002-2014) e l'incidenza delle import sulle export si è portata al 52,6% nel 2014 dal 32,4% nel 2002¹².

La delocalizzazione produttiva è una strategia perseguita soprattutto dalle imprese che operano nelle fasce prezzo-qualità più basse, derivante dall'esigenza di contenere i costi. Non è un caso che dal 2001 si assista nel calzaturiero di Lucca-Lamporecchio a una progressiva riduzione del numero di aziende e di addetti, determinata da un graduale processo di delocalizzazione verso i paesi a basso costo di manodopera oltre che dall'uscita dal mercato delle aziende "marginali". Si è però mantenuta ancora in Italia, spesso all'interno del distretto, la maggior parte delle fasi di progettazione, mentre sono state decentrate all'estero tutte o parte delle fasi produttive più *labour intensive*. Si possono delineare due tipologie di decentramento: il decentramento produttivo svolto in maniera diretta attraverso stabilimenti di proprietà, o in maniera indiretta affidandosi a terzi.

La **Fenili Calzature Srl** ad esempio, azienda di Capannori (Lucca) presente sul mercato da oltre 50 anni con una produzione di calzature da donna di fascia medio-fine, si avvale di fornitori in diversi paesi europei ed asiatici, al fine di poter soddisfare le richieste dei clienti (tra cui Clarks, Aldo, Bata, Next, Asda, Andrè, Reno), presidiando però ancora internamente le fasi di sviluppo del prodotto.

¹² Nel Calzaturiero del Brenta il posizionamento qualitativo più basso delle aziende della provincia di Padova rispetto a quelle della provincia di Venezia ha portato le imprese padovane a intraprendere con maggior decisione processi di internazionalizzazione. Peraltro anche le aziende del comparto del lusso (area di Venezia) hanno talvolta deciso di integrare la propria offerta con produzioni realizzate nei paesi emergenti.

2. Lo scenario competitivo

Il comparto calzaturiero rappresenta uno dei settori portanti del *Made in Italy* ed è caratterizzato da una forte apertura internazionale. A partire dagli anni '50 il settore è stato caratterizzato da un forte sviluppo, trainato dalla crescita delle esportazioni.

Nell'ultimo ventennio si è assistito ad una progressiva riduzione della produzione di calzature in Europa Occidentale e nell'America Settentrionale e a un incremento dei volumi produttivi nell'Area Asiatica, nell'Europa dell'Est e in Sud America.

A livello internazionale i principali aspetti caratterizzanti lo scenario competitivo per il calzaturiero sono identificabili in:

- necessità di ridurre i costi di produzione, attraverso anche processi di delocalizzazione;
- inasprimento della concorrenza dei paesi asiatici, non soltanto sulle fasce più basse della produzione;
- i paesi di nuova industrializzazione rappresentano anche nuovi mercati di sbocco;
- stagnazione dei consumi nei tradizionali mercati di sbocco per le produzioni italiane.

Il comparto delle calzature ha sperimentato una fase recessiva che ha portato a un processo selettivo con la fuoriuscita degli operatori più deboli e il rafforzamento di imprese in grado di affrontare il nuovo contesto competitivo con nuovi modelli di business che puntano su *asset strategici* come qualità, innovazione, politiche di marchio, presidio dei canali distributivi. Nel settore sono presenti imprese dinamiche anche di piccole dimensioni che hanno conseguito buone performance grazie all'elevato grado di internazionalizzazione commerciale (antecedente la crisi) e alle politiche di miglioramento dell'efficienza intraprese.

Il **calzaturiero di Lucca-Lamporecchio** negli ultimi quindici anni ha assistito ad un'aspra concorrenza da parte dei Paesi emergenti che godono di un basso costo della manodopera. Ciò è stato determinato da una parziale sovrapposizione del proprio modello di specializzazione produttiva nelle calzature di fascia media ed economica con quello dei paesi emergenti. Inoltre il contesto si va a caratterizzare per una sempre più elevata turbolenza della domanda in termini di variabilità e varietà, richiesta che rende più difficile per le aziende la previsione della domanda e l'adeguamento dell'offerta ai bisogni e desideri dei consumatori. Negli ultimi anni si è avvertita quindi l'esigenza di contenere le fasi di ideazione e progettazione dei prototipi per ridurre il *time to market*, di individuare tempestivamente le tendenze della moda, ridurre i tempi di realizzazione del prodotto ed intercettare la domanda di mercato prima dei concorrenti. Accanto a questo, anche il tempo di ciclo dell'ordine si è tendenzialmente compresso per la stessa esigenza di essere tempestivi sul mercato; soprattutto per molte aziende che producono per piccoli lotti questa risulta essere una variabile decisiva.

Questi elementi hanno portato ad un necessario processo di riorganizzazione della catena del valore, ad una modifica degli elementi su cui alcune aziende italiane hanno basato fino ad oggi il proprio vantaggio competitivo.

2.1 Punti di forza e di debolezza del sistema distrettuale

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio si caratterizza per un **forte radicamento sul territorio**, sia per quanto riguarda l'origine familiare della gran parte delle imprese, sia per quanto riguarda la posizione geografica di collegamento e di integrazione fra sistemi calzaturieri regionali, e in

particolare con il distretto conciario di Santa Croce sull'Arno – Ponte a Egola – Fucecchio, cuore dell'offerta delle più importanti materie prime impiegate nei cicli produttivi, in particolare il cuoio per le soles e le pelli per le tomaie. A questi aspetti si collega la disponibilità di risorse umane con elevate capacità professionali e un bagaglio di conoscenze tecnico-artigianali, spesso tacito e trasferibile solamente attraverso la pratica, acquisito grazie a un'esperienza accumulata in diversi anni di lavoro. L'alta intensità di operatori del comparto calzaturiero nel territorio consente un flusso attivo di materiali ed informazioni con una serie di vantaggi per il processo produttivo.

Anche il fatto che la filiera produttiva si sia sviluppata in maniera completa sul territorio del distretto, compresa l'industria **meccanica per il calzaturiero** coinvolta nella costruzione dei macchinari necessari per la produzione, rappresenta senz'altro un vantaggio per l'area distrettuale che si caratterizza per un *know-how* distrettuale elevato sotto molteplici aspetti della produzione di calzature.

Le aziende del distretto sono caratterizzate inoltre da una elevata **flessibilità** dell'organizzazione che consente di evadere gli ordini di piccole quantità e di effettuare i riassortimenti, specie per il pronto-moda, in termini assai rapidi. Questa velocità rappresenta un fattore di differenziazione rispetto alle aziende cinesi, che sono obbligate a lavorare con cicli lunghi e a non poter effettuare ordinativi di piccole quantità.

Altri punti di forza del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio sono rappresentati sia dalla forte attenzione che hanno avuto gli attori imprenditoriali verso i **mercati internazionali** sia dalla capacità che questi hanno sviluppato nel saper gestire i **rapporti con i clienti**.

Infine è importante sottolineare il ruolo svolto nello sviluppo del distretto dagli **attori istituzionali** che hanno saputo creare centri di competenza utili per i comparti produttivi dell'area (CESECA e Polo tecnologico di Capannori) e inoltre sensibilizzare sui temi quali la tracciabilità applicata alle calzature (primo progetto in Italia) e l'eco-compatibilità dei materiali e delle tecnologie nei processi produttivi. Grazie alle iniziative istituzionali il distretto ha conseguito l'attestato EMAS per l'impegno profuso nel ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività produttive.

Per quel che riguarda invece i **fattori che rappresentano un punto di debolezza**, è importante segnalare la **limitata dimensione delle imprese** che operano nel settore: in un mercato fortemente competitivo come quello delle calzature, il fatto di non poter contare su una elevata dimensione aziendale può rappresentare nell'immediato futuro un freno per lo sviluppo. Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio, infatti risente dell'**assenza di grandi imprese** che possano fare da traino alla crescita distrettuale. Le **ridotte dimensioni**, insieme con una **conduzione familiare** delle imprese distrettuali, hanno portato un'inerzia ad effettuare investimenti nel processo produttivo, una limitata managerializzazione, una quasi assenza di competenze di *marketing*, la debolezza della rete di vendita e la fragilità finanziaria. La presenza di questo tessuto imprenditoriale ha spinto le imprese collocate nel segmento economico a competere esclusivamente sulla variabile prezzo, ma così facendo hanno escluso investimenti in qualità e sulla creazione di un proprio marchio, con il quale proporsi sul mercato.

L'**eccessiva frammentazione e dispersione della filiera** del calzaturiero toscano non consente alle singole aziende di poter investire efficacemente in innovazione per massimizzare la propria efficienza.

Un ulteriore elemento di debolezza è l'**assenza di innovazione di processo**, mentre ciò che si riscontra è una serie di miglioramenti che vengono fatti al prodotto in termini di estetica e talvolta si riscontra una resistenza al rinnovamento tecnologico. La **qualità** non è percepita come un elemento importante della gestione. Spesso per i produttori conto terzi è percepita come rispondenza del prodotto alle specifiche stabilite dal committente, nel caso delle imprese che

realizzano il prodotto in conto proprio il prodotto stesso deve essere realizzato tenendo in considerazione le esigenze del consumatore, ma manca un sistema strutturato ed integrato di controllo della qualità del prodotto e del processo.

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio è caratterizzato da un elevato grado di esternalizzazione produttiva. Un aspetto da considerare al riguardo è il progressivo **depauperamento dell'artigianato locale**, perché la delocalizzazione comporta l'estromissione dal ciclo produttivo di talune professionalità locali.

Infine emergono criticità in particolar modo nell'area lucchese come risulta evidente dall'analisi dei dati sul mercato del lavoro locale. Si rileva infatti nel 2014 un consistente aumento rispetto al 2013 delle ore di **Cassa integrazione guadagni** e in particolare della CIG in deroga¹³ che coinvolge le aziende di piccole e piccolissime dimensioni che non hanno accesso al mercato finale e sono in crisi di liquidità per i ritardi nei pagamenti da parte delle aziende committenti. Ciò testimonia la fase di difficoltà del tessuto produttivo locale, in particolare delle imprese più piccole.

2.2 Sfide e strategie evolutive

Il calzaturiero di Lucca-Lamporecchio si è saputo caratterizzare, rispetto ad altre realtà di questo tipo presenti nel territorio toscano, come un modello in grado di esaltare la flessibilità di un sistema produttivo, ma è oggi fortemente impegnato nel rinnovamento del proprio assetto organizzativo e di specializzazione per fronteggiare i nuovi scenari della competizione internazionale, pena l'uscita dal mercato. Concorrenza dei paesi emergenti sulle fasce di mercato coperte dalle aziende del distretto, stagnazione della domanda nei tradizionali mercati di sbocco, sono elementi esogeni che, uniti ai fattori di debolezza intrinseca del sistema locale, portano alla necessità di puntare su nuove strategie rispetto ai *competitors*.

L'evoluzione delle leve competitive dell'area può partire, innanzitutto, da una capacità che le imprese del distretto hanno già, ovvero quella di **innovare il prodotto** non solo su aspetti relativi alla funzionalità della scarpa ma anche valenza di marketing e di comunicazione. Così molte imprese collocate nella fascia medio-economica, stanno cercando di **riposizionarsi verso l'alto**, puntando su elementi di **differenziazione** quali la ricerca di *design* (maggiore cura stilistica, creatività, forme ma anche comfort e funzionalità), i materiali impiegati, il rinnovo e l'ampliamento dell'offerta, la qualità ambientale (utilizzo di materiali a basso impatto ambientale), etc. Le certificazioni di qualità, sociali e ambientali "comunicano" il valore aggiunto del prodotto, la qualità intesa anche come corretta progettazione eco-compatibile ed attenzione all'ambiente. Inoltre il marchio di tracciabilità delle calzature è in grado di proteggere i prodotti *Made in Italy* dalla concorrenza dei paesi asiatici e dell'est europeo ma anche di garantire ai consumatori prodotti sicuri e di qualità.

Non da ultimo l'importanza del **marchio** come elemento di differenziazione. Alcune imprese come abbiamo visto pur lavorando conto terzi per aziende dell'alta moda hanno creato un proprio marchio. Molte imprese invece lavorano quasi esclusivamente come terzisti rimanendo legati a una o poche griffe. Spesso questo genera problemi perché in alcuni casi le aziende di moda ampliando il numero di aziende terziste (rivolgendosi anche a imprese di regioni meridionali) creano una sorta di concorrenza interna che comprime sempre più i margini dei

¹³ Sono definiti "in deroga" i trattamenti straordinari d'integrazione salariale (CIGD) destinati ai lavoratori di imprese escluse dalla CIGS (Cassa integrazione guadagni straordinaria adottata quando l'azienda si trova a fronteggiare processi di ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione o in caso di crisi aziendale) quindi aziende artigiane e industriali con meno di 15 dipendenti o industriali con oltre 15 dipendenti che non possono usufruire dei trattamenti straordinari.

terzisti, stretti tra i compensi fissati dai committenti e i costi vivi di produzione. Si pone quindi con forza il tema del **rafforzamento commerciale** e delle **politiche di branding** importanti per permettere alle aziende distrettuali di non perdere il contatto diretto con il mercato.

Rilevante anche lo sviluppo del progetto relativo al **marchio di tracciabilità delle calzature** che può proteggere i prodotti *Made in Italy* dalla concorrenza dei paesi asiatici e dell'est europeo, ma anche garantire ai consumatori prodotti sicuri e di qualità.

Una strada per preservare quote di mercato dalla concorrenza dei Paesi emergenti risulta essere anche quella di occupare o conservare **nicchie di mercato** come le calzature da bambino, i prodotti ortopedici, le scarpe particolarmente confortevoli, le calzature di sicurezza.

Può essere utile in tal senso anche promuovere una maggiore **interazione tra mondo produttivo e università/centri di ricerca** per poter sviluppare nuove tecnologie da applicare alle aziende del sistema moda.

A questo proposito a Firenze si è tenuto nell'aprile del 2015 il quinto convegno annuale ("*IT4fashion: l'information technology al servizio della moda*") organizzato dal Laboratorio di ricerca Logic Lab dell'Università di Firenze e dal PIN-Polo universitario Città di Prato cui hanno partecipato i rappresentanti di oltre 350 aziende del settore *fashion* (tra cui Ferragamo, Braccialini, Cavalli, Furla). La moda viene analizzata dal punto di vista delle tecnologie da applicare per gestire la catena di fornitura, la produzione, i punti vendita. Tra i temi trattati: gestione della fase di sviluppo del prodotto, *customer relationship management*, *Erp e software di supply chain management*, strumenti di *business intelligence*, *software* per misurare la *customer experience*. Un'attenzione particolare è stata riservata ai temi della multicanalità, della sostenibilità e della tutela del *Made in Italy* (Tra le testimonianze presentate quella di Ferragamo: "NFC Rfid per l'identificazione delle calzature").

La tradizionale **vocazione all'export** delle imprese locali deve essere oggi reinterpretata alla luce dei cambiamenti intervenuti sui mercati internazionali, i quali impongono un riallineamento competitivo del sistema locale con un conseguente riposizionamento non solo in termini di prodotto, ma anche in termini di mercati, con una **ricerca di nuovi mercati di sbocco** dalle maggiori potenzialità di crescita (come ad esempio la Cina o il Medio Oriente). L'internazionalizzazione non è stata ancora accompagnata da un'efficace strategia di presidio all'estero e rapporto con i distributori locali; si è fino ad oggi sottovalutato l'aspetto della distribuzione del prodotto. A livello di internazionalizzazione produttiva, poi, la delocalizzazione è stata perseguita fino ad oggi spesso come mera strategia di contenimento dei costi, e non come fattore importante di "redistribuzione" a livello mondiale della catena del valore, andando a sfruttare i vantaggi localizzativi di diverse aree ed eventualmente realizzando delle sinergie tra penetrazione produttiva e commerciale. Tutte queste evoluzioni richiedono necessariamente una **crescita** delle aziende locali in termini di **competenze** manageriali e competenze di tipo tecnico-organizzativo e gestionale.

Le imprese dovranno maggiormente comprendere l'importanza di affiancare all'innovazione di prodotto anche l'**innovazione di processo**, sperimentando le ampie possibilità di automatizzazione del processo di progettazione e produzione offerte dalle nuove tecnologie grazie a sistemi CAD/CAM appositamente realizzati per le aziende calzaturiere. I vantaggi derivanti da questi sistemi sono riconducibili ai risparmi di tempo e alla riduzione dei *lead time*, alla maggiore precisione delle lavorazioni, alla possibilità di realizzare produzioni a piccoli lotti con bassi costi e quindi incrementare le possibilità di differenziazione, alla riproducibilità dei processi e dei prodotti.

I processi di internazionalizzazione richiedono poi maggiori capacità di **gestione strategica della supply chain**: i collegamenti a monte e a valle della filiera e ad altre attività presidiate da soggetti diversi dal calzaturificio possono infatti contribuire alla creazione delle competenze necessarie per rafforzare il proprio vantaggio competitivo. In particolare, le **relazioni a monte**, di fornitura, possono originare relazioni di collaborazione, con un innalzamento generale del *know how* degli attori. La contiguità con il distretto della Conceria di Santa Croce genera un'esternalità positiva che permette al distretto di accrescere le proprie competenze nella selezione dei pellami, nei trattamenti ecc. e di incentrare la promozione dell'offerta sulla qualità dei materiali usati.

Le **relazioni a valle**, di distribuzione, possono essere sviluppate in modo da accrescere le potenzialità dell'azienda di conoscenza del consumatore e di sviluppo di soluzioni innovative. Si tratta di allargare la catena del valore verso il cliente finale, instaurare rapporti di collaborazione ed incentivare l'attività di marketing, creando marchi propri a tutela del made in Italy, presidiando maggiormente le fasi di distribuzione del prodotto. Si dovranno poi accrescere le competenze logistiche e, in particolare, le capacità di gestione di reti lunghe, per mantenere la flessibilità e la capacità di governare una produzione altamente frammentata.

Il mantenimento delle fasi produttive e la conservazione del patrimonio di *know how* produttivo sono a rischio sia per l'uscita dal mercato del lavoro di alcune figure professionali specializzate (per motivi anagrafici e per i licenziamenti legati alla crisi del settore e ai processi di delocalizzazione all'estero di molte fasi produttive aziendali), sia per lo scarso interesse delle giovani generazioni verso le scuole tecniche industriali. Nonostante si stiano avviando alcune iniziative, l'area risulta carente di strutture per la formazione di capitale umano qualificato. Occorre implementare la formazione di risorse umane con profili adeguati alle esigenze tecnico-produttive dell'area.

La conservazione della filiera necessita dell'intervento attivo di tutti gli attori della filiera stessa, a partire dalle imprese capofila, che devono saper valorizzare gli anelli più deboli della catena produttiva (imprese dell'indotto come tomaifici, formifici, suolifici ecc.) caratterizzate da una struttura economico-finanziaria deficitaria e un basso potere contrattuale, ma rilevanti per mantenere alta la flessibilità produttiva e la qualità intrinseca dei prodotti. A questo fine sarebbe necessario che nelle filiere si instaurassero rapporti di *partnership* che prevedano la condivisione del rischio e la trasmissione continua di informazioni tra i diversi livelli della filiera¹⁴.

E' necessario per le imprese di subfornitura riuscire a mantenere la propria competitività offrendo servizi aggiuntivi a complemento della propria offerta o specializzandosi in nicchie di mercato offrendo un prodotto a maggior valore aggiunto per fidelizzare la clientela e attrarne di nuova.

L'aggregazione attraverso **consorzi e reti d'impresa** può essere una valida strada per superare i limiti finanziari delle piccole imprese e ottenere maggiore potere contrattuale prendendo anche spunto da quanto accade nei distretti della pelletteria toscana. Nell'aprile del 2015 è stata costituita la rete d'impresa "Pelle+" (per iniziativa di nove imprese e con il supporto di Confindustria Firenze) con l'obiettivo di creare una fiera di prodotti, materiali, lavorazioni e tecnologie per la pelletteria da svolgersi in autunno nel capoluogo toscano. La manifestazione nasce dall'esigenza di valorizzare le competenze industriali del territorio toscano (dalle conerie del Pisano fino alla pelletteria di Firenze e Valdarno) facendole conoscere meglio ai grandi *brand* che già producono sul territorio e ad altri potenziali clienti. L'operazione mira a coinvolgere i marchi che producono nella zona per attivare un processo di crescita collettiva della filiera.

¹⁴ In questa direzione si è mosso il Gruppo Gucci firmando nel 2009 un "Protocollo d'intesa in materia di sostenibilità della filiera Gucci", accordo che mira a sostenere, valorizzare e promuovere il sistema della filiera Gucci e del territorio fiorentino.

Le aziende del calzaturiero di Lucca-Lamporecchio dovranno puntare a qualificare la rete dell'indotto e della subfornitura concentrandosi sullo sviluppo del prodotto e sull'innovazione del processo produttivo, indirizzandosi inoltre su lavorazioni di eccellenza e prevalentemente *Made in Italy*. I principali clienti di questo tipo di azienda possono essere sia le *griffe* del settore fashion e del lusso che gli operatori della distribuzione moderna.

Centrale rimane il ruolo di supporto e facilitazione che possono svolgere enti, istituzioni e centri servizi locali nell'ottica di attivare e rafforzare percorsi virtuosi di sviluppo distrettuale e nuovi modelli imprenditoriali adatti a sostenere le sfide del nuovo contesto competitivo.

Tab. 2.1 - Analisi SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competenze artigianali ▪ Presenza di un indotto di subfornitura di qualità ▪ Elevata specializzazione per fasi ▪ Politiche di marchio delle imprese più dinamiche ▪ Buona propensione all'export ▪ Sensibilità per i temi di eco-sostenibilità ambientale e di tracciabilità dei prodotti ▪ Flessibilità dell'organizzazione produttiva ▪ Sviluppo completo della filiera produttiva (compresa industria meccanica della calzatura e società di servizi alle imprese) ▪ Iniziative da parte degli enti locali per lo sviluppo distrettuale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficoltà a reperire manodopera specializzata ▪ Sistema di formazione inadeguato alle esigenze dell'apparato produttivo ▪ Carenza di figure professionali altamente qualificate con competenze specifiche su controllo qualità e utilizzo di tecnologie e materiali all'avanguardia; carenza di competenze manageriali e di marketing ▪ Limitata dimensione delle imprese distrettuali e assenza di grandi imprese ▪ Carenza di Centri di servizi per le imprese
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificare e formare le risorse umane per aumentare la competitività delle imprese locali sui fattori " <i>non price</i>" e sviluppare competenze specialistiche (progettazione, gestione organizzativa e <i>marketing</i>) ▪ Implementare la formazione di risorse umane con <i>skills</i> di alto profilo adatti alle esigenze produttive locali ▪ Promuovere una maggiore interazione tra mondo produttivo e università/centri di ricerca ▪ Intensificare lo sviluppo di forme di aggregazione tra PMI (consorzi, reti di imprese, ecc.) ▪ Maggiore coordinamento delle iniziative per la promozione distrettuale da parte di tutti gli attori locali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrenza dei paesi asiatici ▪ Marginalizzazione crescente delle imprese locali di subfornitura ▪ Perdita di competenze artigianali specifiche del distretto

Fonte: Direzione Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo

Bibliografia e sitografia

Assocalzaturifici (2014), Shoe Report. Sesto Rapporto Annuale, Franco Angeli, Milano.

Bianchi Martini S. (2005), L'azienda calzaturiera. Le prospettive di sviluppo dell' "area lucchese", Franco Angeli, Milano.

CCIAA di Lucca (2010), Osservatorio bilanci della provincia di Lucca 2005-2009, 2010.

CCIAA di Lucca (2012), Il territorio lucchese nella metamorfosi, 2012.

De Michele C., Foresti G. (2010), La Riviera del Brenta nel confronto con i principali distretti calzaturieri italiani, Direzione Studi e ricerche, Intesa Sanpaolo, ottobre 2010.

Foresti G., (2011) Il calzaturiero di San Mauro Pascoli: le strategie per un rilancio possibile, Direzione Studi e ricerche, Intesa Sanpaolo, luglio 2011.

Il Sole 24 Ore, (2006) Marchi e logistica le ricette anticrisi, 16 marzo 2006.

Il Tirreno, (2014) La scuola della calzatura per il rilancio del settore, 15 dicembre 2014.

Project Imagine, (2012), I distretti della moda coinvolti nel progetto IMAGINE ricevono l'Attestazione EMAS, dicembre 2012.

<http://www.albertogozzi.it/>

<http://www.arpat.toscana.it/>

<http://www.ilsole24ore.com/impresa-e-territori.shtml>

<http://iltirreno.gelocal.it/lucca>

http://www.it4fashion.org/it/?page_id=1571

<http://www.lellikelly.it/>

<http://www.luccaimprese.it/>

<http://www.mffashion.com/it>

<http://www.polotecnologicolucchese.it/content.php>

<http://www.projectimagine.eu/>

<http://www.theflexx.com/it/azienda>

<http://www.ilsole24ore.com/impresa-e-territori.shtml>

Intesa Sanpaolo Direzione Studi e Ricerche - Responsabile Gregorio De Felice		
Servizio Industry & Banking		
Fabrizio Guelpa (Responsabile Servizio)	0287962051	fabrizio.guelpa@intesasanpaolo.com
Industry		
Stefania Trenti (Responsabile)	0287962067	stefania.trenti@intesasanpaolo.com
Giovanni Foresti (Responsabile Analisi Territoriale)	0287962077	giovanni.foresti@intesasanpaolo.com
Maria Cristina De Michele	0287963660	maria.demichele@intesasanpaolo.com
Serena Fumagalli	0280212270	serena.fumagalli@intesasanpaolo.com
Angelo Palumbo	0287935842	angelo.palumbo@intesasanpaolo.com
Caterina Riontino	0280215569	caterina.riontino@intesasanpaolo.com
Ilaria Sangalli	0280215785	ilaria.sangalli@intesasanpaolo.com
Banking		
Elisa Coletti (Responsabile)	0287962097	elisa.coletti@intesasanpaolo.com
Marco Lamieri	0287935987	marco.lamieri@intesasanpaolo.com
Clarissa Simone	0287935939	clarissa.simone@intesasanpaolo.com
Finanza e Servizi Pubblici Locali		
Laura Campanini (Responsabile)	0287962074	laura.campanini@intesasanpaolo.com

Il rapporto è stato elaborato con le informazioni disponibili all'11 settembre 2015.

Avvertenza Generale

La presente pubblicazione è stata redatta da Intesa Sanpaolo. Le informazioni qui contenute sono state ricavate da fonti ritenute da Intesa Sanpaolo affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. La presente pubblicazione viene a Voi fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario. Il documento può essere riprodotto in tutto o in parte solo citando il nome Intesa Sanpaolo.