

IL CASO “Formificio VEREGRA s.r.l.”: LA DIFFERENZIAZIONE COME PROMOTRICE DELL’INTERNAZIONALIZZAZIONE.

Nella dicitura tecnica il “semilavorato” è qualsiasi componente frutto della combinazione produttiva di un’azienda, quindi per questo prodotto finito, che viene a sua volta utilizzato in una combinazione produttiva ulteriore e incorporato in un bene venduto al consumatore finale.

Le forme per calzature non rientrano dunque in tale definizione essendo in realtà degli utensili utilizzati nella produzione della scarpa finita, nella quale per altro non vengono incorporate e quindi non vengono fisicamente vendute al cliente finale.

Riteniamo però che la definizione tecnica sia alquanto riduttiva per qualificare il ruolo che in realtà la forma assume non tanto nella produzione della scarpa vera e propria come bene materiale, quanto invece nel più generale ambito della creazione di un “Componente Moda”.

Per capire l’assoluta rilevanza assunta dalla forma in tale ambito è necessario esaminare, anche se per grandi linee, il generale processo di progettazione della scarpa, processo che viene realizzato e gestito nei vari

contatti con le diverse ditte dalla figura dello stilista modellista (interno o esterno al calzaturificio)¹.

Come abbiamo detto nel capitolo terzo, gli elementi determinati “l’idea stilistica” nell’ambito calzaturiero sono fondamentalmente tre: il modello, la forma e il fondo; rientrando il fondo più propriamente in una caratterizzazione prettamente materiale, possiamo dire che sono i primi due gli elementi che connotano maggiormente la “dimensione immateriale” della scarpa.

Nessuno di essi nasce prima dell’altro, entrambi rientrano infatti congiuntamente in un’idea, determinata dalle caratteristiche delle tendenze-moda o dalla necessità di soddisfare determinate esigenze specifiche di mercato; sarebbe meglio dire che “l’idea prodotto” è, nel suo stato embrionale, un “carattere”, fatto di sensazioni e percezioni. Tale “carattere” viene “trasmesso” dallo stilista-modellista di calzature al modellista del calzaturificio e, insieme, elaborano un modello, fatto di legno², che, dopo

¹ La descrizione del processo di progettazione si basa sulle spiegazioni gentilmente forniteci da Geremia Chiurchiù, titolare nonché modellista del “Formificio Veregra srl” di Montegranaro (AP) e da Vincenzo Fonti, stilista-modellista presso il calzaturificio “Aldo Bruè spa” di Monte San Pietrangeli (AP).

² Nella “*Tecnica della calzatura*” di Zini e Pantaleoni più volte citato, così vengono descritti la realizzazione e l’utilizzo della forma: “Praticamente la forma ideale sarebbe la copia o il calco del piede al quale la calzatura è destinata. Nella produzione industriale, per ovvie ragioni di carattere operativo ed economico, deve essere innanzitutto definita la configurazione media anatomica del piede, riferita alla popolazione del paese che interessa l’impresa dal punto di vista commerciale. Disponibili che siano i dati del piede “medio” si realizza un prototipo di forma nel quale, oltre alle caratteristiche geometriche del piede stesso saranno presi in considerazione

innumerevoli ritocchi con stucco e lima, dovrebbe rappresentare la migliore approssimazione materiale dell'idea dello stilista-modellista.

Sulla forma (o "formella" nel caso del modello di legno) verranno poi disegnati i vari modelli che però sorgono solo materialmente in posizione subordinata rispetto alla forma per necessità puramente tecniche in quanto la forma stessa viene realizzata avendo bene in mente la linea di modelli da realizzarvi sopra, modelli che dunque sono già "virtualmente" in vita³. Contestualmente al modello viene progettato, o scelto dopo un'accurata ricerca, il fondo che, qualora sia prefabbricato o del tipo "ad incastro", deve essere adattato alla forma o, come succede il più delle volte

elementi di carattere tecnico stilistico. In altri termini la forma non sarà il calco del piede sopra citato bensì un solido che, pur rispettando le caratteristiche anatomiche, dovrà terminare in basso con uno spigolo, avrà la punta più o meno arrotondata in funzione della tendenza della moda ed avrà un profilo più o meno arcuato a seconda dell'altezza del tacco che dovrà essere applicato. Il prototipo delle forme si realizza sempre in legno. In passato anche la moltiplicazione delle forme si realizzava in legno: oggi, per ragioni di economia, ed anche perché risultano con maggiore stabilità dimensionale, le forme utilizzate nei reparti produttivi sono quasi esclusivamente in materiale plastico. (...) I tipi di legno più comunemente usati per la costruzione di forme sono: il carpino, l'acero, il faggio, il noce, il platano. Poiché il legno è soggetto a risentire della variazione di umidità esterna, a forma ultimata (lavorata e rifinita), si opera un'impregnazione a base di resine poliesteri che agiscono quali materiali impermeabilizzanti. Se questo trattamento non venisse effettuato le forme acquisterebbero, con l'umidità assorbita sia atmosferica che degli stabilizzatori ad umido sparsi lungo le linee di montaggio, dimensioni tali da spostare le misure sia di lunghezza che di calzata, differenza visibile anche ad occhio nudo." (ZINI P. – PANTALEONI G., op. cit., 1984, pag. 273).

³ Anche se si trattasse solo di riproporre modelli classici (derby, francesina, pantofola, polacco, mocassino, stivaletto, ecc.) su forme diverse, sarà comunque necessario ridisegnarli su queste ultime, dato che, anche se il taglio generale è lo stesso, le proporzioni, date dalla forma, variano facendo assumere al medesimo modello sembianze diverse a seconda della forma sottostante.

perché meno costoso, è la forma che viene adattata al fondo tramite la “messa in dima”⁴.

È dunque la forma quella che in sostanza ci fa apparire un paio di scarpe molto diverso rispetto ad un altro quando magari il modello ha lo stesso taglio ed è appunto la forma che, se ben studiata, riesce a conferire quell’insieme di caratteristiche immateriali che è generalmente individuato con lo stile del “Made in Italy”.

Sappiamo bene che le scarpe oggi non vengono acquistate unicamente per soddisfare un bisogno primario che è quello di coprire materialmente i piedi ma, molto di più, per soddisfare i cosiddetti bisogni di ordine elevato come quelli di socialità e di appartenenza al gruppo (quindi in qualità di *status-symbol*), tali bisogni trascendono la dimensione puramente materiale per attingere pienamente da quella immateriale della quale dunque la forma è uno degli elementi determinati primari. Possiamo dunque dire che in realtà la sua utilità maggiore (quella immateriale) viene effettivamente acquistata dai consumatori finali sotto forma di “stile italiano” e ciò sia in Italia che all’estero, quindi in sostanza l’utilità

⁴ La “messa in dima” consiste nella modifica della parte sottostante la forma conformemente al modello del fondo per permetterne quindi un perfetta aderenza al momento dell’incollaggio senza che si verifichino scollamenti parziali, perché magari il profilo del fondo si distacca in parte da quello delle forma più stretta, o forzature di incastro, perché al contrario la forma è più larga del profilo del fondo.

maggiore della forma viene in realtà incorporata nel prodotto finito e venduta al consumatore finale, proprio come nel caso di un qualsiasi altro semilavorato.

La dimostrazione di quanto affermato ci viene dall'analisi del particolare tipo di internazionalizzazione realizzata dal "Formificio Veregra srl" di Montegranaro.

Il "Formificio Veregra srl" opera dal 1962 in uno dei primi comuni calzaturieri delle Marche e quindi d'Italia; con 1,5 miliardi di fatturato e tredici dipendenti esso è una piccola azienda sub-fornitrice anche se, ribadendo ulteriormente la diversità dei canoni classificatori del settore, il titolare⁵ non esita a definire la sua impresa media o medio-piccola.

Sulla totalità del fatturato solo circa il 10% è realizzato all'estero con una modalità di internazionalizzazione esclusivamente "mercantile".

A questo proposito dobbiamo però distinguere i due tipi di esportazione che il Formificio Veregra realizza; essa infatti può riguardare o solamente i prototipi o questi e la produzione di forme vera e propria.

Gli addetti alla progettazione delle imprese straniere, che possono essere o calzaturifici o solo imprese commerciali, visitano il formificio nel

⁵ L'intervista è stata realizzata con l'Ing. Angelo Stizza titolare del "Formificio Veregra srl" insieme al Sig. Geremia Chiurchiù che vi svolge anche l'attività di modellista.

quale realizzano, secondo la procedura vista precedentemente, il prototipo in legno; alcuni di essi si fermano qui, dando origine al primo caso, acquistano cioè solo la formella che poi faranno mettere in produzione da formifici locali, dato che il processo di produzione vero e proprio non è niente di più che la copiatura della formella nel tornio nel quale, pezzi di plastica premodellata vengono torniti utilizzando due frese in sequenza, una per lo sgrosso prima l'altra per la rifinitura finale.

In genere le aziende che acquistano solo il modello provengono da Paesi a basso costo di manodopera: Russia, Cina o Romania nei quali, con una tecnologia tutto sommato semplice, sarà piuttosto economico realizzare la “serie”⁶.

Alte imprese invece, oltre al modello, richiedono anche tutta la produzione, siamo nel secondo caso, esse sono principalmente aziende europee: inglesi, francesi, spagnole e portoghesi che non traggono vantaggio dalla produzione nel loro Paese perché i costi sono sostanzialmente simili a quelli dell'Italia, anche se si ha una elevata incidenza dei costi di trasporto che sono il principale ostacolo all'esportazione per un formificio dato che, a fronte del basso costo unitario

⁶ Per “serie” si intende la produzione della medesima forma nei diversi numeri ed eventualmente, nel caso dei numeri di mezzo, quindi più frequenti, più paia per lo stesso numero.

di un paio di forme, si ha un peso piuttosto elevato, parametro utilizzato dai corrieri per determinare il prezzo del trasporto⁷.

Oltre al problema dell'elevata incidenza dei costi di trasporto i titolari ci spiegano che vi sono anche non trascurabili difficoltà di carattere logistico; come abbiamo detto precedentemente infatti, il processo di realizzazione di un modello necessita di diverso tempo, di correzioni ed aggiustamenti da effettuare volta per volta, ciò richiede quindi dei continui trasferimenti dello stilista-modellista straniero in Italia o comunque una sua prolungata permanenza in loco per verificare il lavoro fatto e ponderare la necessità di ulteriori cambiamenti, frutto, di solito, di una lunga meditazione.

Quantitativamente l'internazionalizzazione in questione è di scarsa rilevanza tuttavia riteniamo che essa assuma un'importanza tutt'altro che secondaria per quanto riguarda le modalità di realizzazione, le prospettive future e, soprattutto, i possibili effetti di un tale modo di operare sulla totalità del distretto calzaturiero fermano-maceratese.

Sono gli stessi titolari a mostrare delle perplessità relativamente ai loro contatti con l'estero e, in generale, sulle implicazioni future della

⁷ Un paio di forme costa in genere sulle 23.000 lire e pesa circa 2 kg., la produzione di una serie in genere si aggira sulle cento paia, quindi un valore di circa 2.300.000 lire e 200 kg di

presente internazionalizzazione delle aziende produttrici di accessori (così definiscono le forme) per calzature. La maggior parte del lavoro viene infatti fornito loro dalle aziende calzaturiere locali, appartenenti quindi al distretto marchigiano; la vendita, ma soprattutto la progettazione in comune di un utensile così importante come la forma, nei confronti di calzaturifici stranieri, contribuirà senza alcun dubbio, come loro stessi affermano, alla diffusione non solo del *know how* tecnico ma della capacità di interpretare, o talvolta di creare *ex-novo*, tendenze stilistiche volte al soddisfacimento di bisogni per lo più latenti, capacità che sintetizza in sostanza il vantaggio competitivo degli articoli moda italiani.

Tale diffusione contribuirà ad innalzare la capacità creativa dei distretti calzaturieri emergenti nel mondo erodendo quello che è il reale vantaggio competitivo delle nostre aziende cioè la capacità creativa. Il fatto che questi distretti emergenti si trovino in Paesi caratterizzati dal basso costo della manodopera fa sì che essi otterranno un “vantaggio assoluto” nei confronti dei nostri calzaturifici i quali, perdendo terreno, trascineranno con sé le aziende sub-fornitrici della zona.

peso; un prototipo invece viene fatto pagare sulle 500.000 lire, abbonate poi se il cliente realizza tutta la serie in quel formificio.

Il presente ragionamento, sviluppato dagli stessi titolari del formificio, non difetta di coerenza interna e quindi potrebbe essere considerato valido se non fosse per la necessità di rivedere le ipotesi che ne sottendono i legami logici.

Si tende infatti a confondere due elementi che in realtà sono del tutto distinti: da una parte il *know-how* tecnico del modellista del formificio, dall'altra la capacità innovativa e lo stile proprio del "Made in Italy". Il precedente ragionamento infatti, presuppone che i calzaturifici esteri acquisiscano, tramite il frequente contatto con i formifici e l'acquisto continuativo dei prototipi, entrambe le capacità sopracitate divenendo quindi delle strutture emulative perfette delle aziende italiane, con in più il vantaggio del basso costo della manodopera.

Da parte nostra riteniamo che ciò non sia possibile.

Il *know-how* tecnico, quello puramente materiale, potrà senza dubbio essere replicato dai concorrenti stranieri per effetto del trasferimento di conoscenze dalle aziende sub-fornitrici italiane a quelle estere, anche se dopo lungo tempo, tuttavia esso sarà unicamente relativo alla capacità materiale di trasformare un'idea stilistica, oggettivamente considerata, in un utensile di legno o plastica.

Come già detto però, tale fase viene realizzata in stretta collaborazione dallo stilista-modellista del calzaturificio e dal modellista del formificio; nell'operazione dunque convergono non solo conoscenze puramente tecniche ma anche tutta una serie di estrinsecazioni di numerose variabili che connotano la capacità stilistica e che trovano la fonte del loro continuo rinnovamento nella secolare sedimentazione di caratteristiche culturali basate sulla particolare interazione di un numero di variabili assolutamente indefinito.

Tutto ciò per dire che sarà molto probabile, anzi inevitabile, la diffusione delle conoscenze tecniche a livello internazionale e ciò relativamente ad ogni fase di lavorazione del processo produttivo⁸; sarà invece assolutamente impossibile l'appropriazione della totalità delle variabili culturali che connotano lo "stile italiano".

⁸ Silvestrelli e Gregori affermano che "l'internazionalizzazione non si concreta soltanto nel "fare affari", cioè nello scambio di beni, ma riguarda anche aspetti non materiali, come l'apprendimento, l'esperienza e le conoscenze. (...) L'internazionalizzazione si riscontra quindi nell'unificazione su scala mondiale del circuito di produzione, circolazione ed uso delle conoscenze che costituisce, in forme sempre più penetranti e diffuse, un "patrimonio culturale internazionale", tramite il quale le imprese trasformano le conoscenze in prodotti, in processi e in comportamenti operativi. Tale processo trova la sua *ratio* fondamentale nell'economia della produzione e utilizzazione della conoscenza; infatti, l'economia internazionale, mettendo in contatto "sistemi-paese" dotati di esperienze diverse, costituisce un *pool* di "saper fare", in cui confluisce tutta la varietà delle conoscenze accumulate nelle diverse economie nazionali. Si tratta di un *pool* di conoscenze in senso lato, che comprende le capacità imprenditoriali, le competenze specialistiche, il sapere organizzativo e professionale, presenti nei differenti ambiti nazionali e da questi trasmessi alle imprese che ne sono espressione." (SILVESTRELLI S. – GREGORI G. L., op. cit., 1994, pag.11).

La capacità innovativa non si basa infatti su mere conoscenze tecniche ma sulla creatività o, ancora meglio, sulla creatività secondo particolari linee tendenziali e di carattere. Ciò spiega perché un settore tradizionale, tutto sommato caratterizzato dal basso utilizzo di tecnologia e dalle irrilevanti barriere all'entrata di tipo finanziario, ma se vogliamo anche di tipo tecnico-operativo, sia rimasto per tanto tempo sotto la leadership di una singola nazione, ed anzi, nel tempo, tale leadership si sia accresciuta nonostante le tendenze in termini di costo della manodopera.

In considerazione di tali elementi dunque, l'attività, non tanto produttiva quanto progettuale, del formificio assume un ruolo ulteriore e, oltre alla tradizionale internazionalizzazione "mercantile" descritta precedentemente, viene a proporsi come fattore promotore dell'internazionalizzazione delle imprese produttrici della scarpa finita.

Abbiamo più volte ricordato che l'accezione di internazionalizzazione da noi accolta viene ad essere molto ampia e, in tal senso, riteniamo che, dato che parliamo di aziende sub-fornitrici, in essa possa essere compresa anche la capacità di promuovere l'operatività internazionale delle aziende clienti, a prescindere dalla diretta presenza dell'azienda sub-fornitrice stessa sui mercati esteri.

L'analisi delle potenzialità di differenziazione viene compiuta attraverso l'utilizzo della catena del valore di Porter⁹, tuttavia possiamo dire a grandi linee che per un'azienda sub-fornitrice, per di più operante in un comparto del settore "Moda", le "utilità" che possono essere fornite ad un cliente sono una riduzione di costo, un aumento della differenziazione o entrambe.

Grosse riduzioni di costo sono già state ampiamente fornite dallo stesso processo di sviluppo del sub-settore dei semilavorati attraverso il decentramento per disintegrazione verticale e la conseguente iperspecializzazione delle aziende sub-fornitrici; tali aziende hanno anche fornito molte delle possibilità di differenziazione colte dai calzaturifici negli anni passati e sviluppate continuamente nel presente.

Il continuo incremento della gamma di semilavorati di tutte le tipologie di sub-fornitori, favorito dalla enorme flessibilità in termini stilistici del processo produttivo, ha aumentato esponenzialmente le possibilità delle loro combinazioni facendo inequivocabilmente della

⁹ "Il punto chiave di una differenziazione di successo è conciliare le capacità dell'impresa di differenziare con la domanda potenziale che ne fanno i clienti. La catena del valore è in grado di fornire uno schema particolarmente utile per questo tipo di analisi che prevede quattro fasi fondamentali: 1) costruire una catena del valore per l'impresa e per il cliente; 2) individuare i fattori determinati dell'unicità per ciascuna attività; 3) selezionare le variabili di differenziazione che sembrano più vantaggiose per l'impresa; 4) identificare i collegamenti tra le catene del valore dell'impresa e quella del cliente." (GRANT R. M., op. cit.1994, pag.236).

differenziazione l'unico vantaggio effettivamente perseguibile in un settore maturo come quello della calzatura¹⁰.

L'*appeal* del "Made in Italy" è il principale responsabile della già consistente, e ulteriormente crescente, domanda dei nostri prodotti "Moda" all'estero; come già ricordato, è dunque la forma il principale "accessorio"¹¹ capace di conferire alla scarpa finita tale "utilità". In questo senso la forma, come accessorio determinate la differenziazione, dovrà essere in grado di sfruttare, ed eventualmente ampliare, la tendenza al sempre maggiore desiderio di "appartenenza al gruppo" che può concretizzarsi nella individuazione di più tipologie di consumatori internazionali con

¹⁰ I cambiamenti strutturali che avvengono durante la fase di maturità di un settore sono determinanti principalmente da due fattori: a) l'accumulazione e diffusione della conoscenza; b) il rallentamento nello sviluppo del settore. Dal punto di vista dell'offerta i produttori hanno acquisito un elevato livello di esperienza, le opportunità di innovazione sono più limitate e meno traumatiche ed il grado di diffusione della tecnologia tra le varie imprese del settore è più elevato così che nessuna di esse è in grado di realizzare un vantaggio tecnologico sostanziale. I settori maturi sono in genere ambiti nei quali la concorrenza è forte e difficile; non solo la gamma di strumenti competitivi è limitata dalla maggiore standardizzazione dei prodotti, ma l'intensità della concorrenza è destinata ad aumentare con l'incremento delle eccedenze di capacità, l'apertura al commercio internazionale e la richiesta di prodotti sostitutivi da parte dei consumatori. La maturità del settore è in genere associata ad una maturità delle singole imprese, la cui attività è già stabile e consolidata da lungo tempo. In particolare si nota la stabilità delle imprese leader derivante dall'esperienza, dalla reputazione, dal controllo dei canali di distribuzione, e dalla forza del marchio, elementi che rendono estremamente difficile per i nuovi entranti riuscire a scalzarle dalle loro posizioni, a testimonianza di ciò abbiamo il fatto che i cambiamenti nelle leadership di settori maturi generalmente sono determinati da fusioni o acquisizioni, piuttosto che da sconvolgimenti a livello competitivo. La minaccia più consistente alle posizioni di mercato acquisite dalle imprese già affermate nei settori maturi, è rappresentata dalla concorrenza internazionale. Per ulteriori approfondimenti vedere: GRANT R. M., op. cit., 1994, pagg.299-320.

¹¹ Per le ragioni sopra enunciate il termine "accessorio", o anche "semilavorato", è usato in maniera impropria per quanto riguarda la forma che tecnicamente è invece un "utensile".

caratteristiche omogenee, e, contemporaneamente, in segmenti nazionali o regionali radicati nel bisogno di individualità culturale.

Così facendo il discorso precedente viene a rovesciarsi, infatti non solo i calzaturifici esteri non diventeranno repliche perfette di quelli italiani, ma si indirizzerà la concorrenza su di un binario più favorevole, per mettere realmente in campo i punti di forza delle piccole e medie aziende del settore “Moda” italiano, e per crearsi la possibilità di sfruttare un vantaggio competitivo sostenibile e rinnovabile quale quello della differenziazione.

In tal senso bisogna dire che molte aziende operanti nel settore in esame, sia produttrici del bene finito che di semilavorati, hanno fortemente orientato la loro strategia competitiva sullo sfruttamento di un vantaggio di costo derivante principalmente dalle economie di scala e di apprendimento, tuttavia, come sappiamo, la leadership dei costi è difficilmente sostenibile, particolarmente nei settori aperti alla concorrenza internazionale.

Per mantenere un basso livello di costo è richiesta un’attenzione costante all’efficienza operativa e una ricerca continua di piccole riduzioni di costo nell’intera gamma di attività dell’impresa. La standardizzazione, ricercata per i benefici delle economie di scala, restringe l’ambito all’interno del quale è possibile differenziare e riduce la disponibilità del

cliente a riconoscere vantaggi di prezzo sostanziali per la differenziazione¹². Ciò fortunatamente non è del tutto vero per la calzatura, infatti la flessibilità intrinseca del processo produttivo, sia del prodotto finito che di molti semilavorati, permette di ottenere una rilevante differenziazione senza subire apprezzabili decrementi della scala produttiva. La standardizzazione in questo settore infatti, è stata incentrata più sulle singole fasi di lavorazione che sui prodotti delle fasi stesse.

Nonostante tutto possiamo rilevare, dai questionari pervenuti e dalle interviste effettuate, che l'attenzione al costo non solo è molto elevata, come d'altronde è giusto che sia, ma è di gran lunga dominante. Le attenzioni alle componenti puramente "materiali" del prodotto, sono probabilmente una diretta conseguenza della conformazione culturale prettamente tecnico-produttiva degli imprenditori del distretto; il costo è sicuramente la leva di marketing più direttamente percepibile e, entro certi limiti, quella modificabile con maggiore facilità e velocità¹³. Come abbiamo

¹² Per approfondimenti sull'argomento si veda GRANT R. M., op. cit.1994, pagg. 312-315.

¹³ A tale proposito ci sembra d'obbligo dover registrare dei comportamenti che, sebbene violino tutte le più basilari regole di gestione aziendale, vengono in realtà praticati da molte aziende, per lo più di piccole o piccolissime dimensioni, le quali, pur di accaparrarsi clienti, sicuramente in un'ottica più che miope, chiedono al potenziale compratore il prezzo praticatogli dalla concorrenza e, senza alcun tipo di calcolo in merito all'analisi dei costi, propongono la medesima fornitura ad un prezzo inferiore; ciò non nella consapevolezza che la propria struttura operi ad un livello di efficienza tale da poterselo permettere ma, semplicemente, per "*cercare di lavorare*". Così facendo non solo minano le basi della loro stessa esistenza che, con una siffatta gestione, non potrà essere lunga, ma creano delle vere e proprie "inefficienze di mercato artificiali" difficili poi da superare per le aziende che invece operano una gestione oculata e

detto però, la differenziazione è comunque fortemente praticata, l'elevata attività di tutti i formifici della zona ne è la dimostrazione tangibile, tuttavia si ha l'impressione che essa venga utilizzata, nella stragrande maggioranza dei casi come "sostegno" ad vantaggio di costo ormai esiguo e sempre più difficile da difendere. Come Grant afferma "nel settore dei beni di consumo, la fase di maturità spesso implica che la differenziazione non è più incentrata sulle caratteristiche fisiche del prodotto, ma piuttosto sulla sua immagine"¹⁴, da tale punto di vista possiamo dire senza dubbi che il settore calzaturiero è assolutamente carente, gli stessi dati di bilancio mostrano che la quota del fatturato destinata annualmente alla pubblicità è di circa il 2%¹⁵ e ciò relativamente ai calzaturifici mentre per quanto riguarda i sub-fornitori il dato si approssima a zero.

La pur forte differenziazione realizzata non è stata dunque adeguatamente supportata da alcun tipo di attività di marketing e gli investimenti, pure modesti nella loro entità totale, sono stati quasi sempre orientati all'ottenimento, in un modo o nell'altro, di ulteriori vantaggi di costo per sopperire all'avvenuta erosione, sempre più derivante dalla

analitica. (Questo concetto è stato direttamente espresso da diversi imprenditori intervistati, tale fenomeno è tanto più frequente quanto più il sub-settore dei semilavorati è frammentato).

¹⁴ Grant continua dicendo che "le forti motivazioni che hanno spinto i consumatori a preferire la Coca Cola e la Pepsi derivano dalla capacità di realizzare forti campagne pubblicitarie di lungo periodo e di differenziare prodotti quasi identici" (GRANT R. M., op. cit., 1994, pag. 312).

concorrenza internazionale, di quelli incorporati precedentemente; i grandi sforzi progettuali che tutte le aziende del distretto sopportano continuamente, hanno dunque prodotto molto meno rispetto alle loro reali potenzialità, ciò probabilmente perché ancora una volta un'attività pure tipicamente commerciale come quella della differenziazione, è stata sviluppata sotto l'egida di un'ottica rigorosamente tecnico-produttiva.

4.4 IL CASO “MARGOM s.r.l.”

Il suolificio “MARGOM s.r.l.” nasce nel 1974 a Civitanova Marche, tuttavia la fondazione vera e propria della ditta si deve far risalire al 1951, quando Mario Aimone fonda, sempre a Civitanova in località Fontespina, la “Marchigiana Gomme”.

Il Signor Aimone, originario di Cuneo, operava già da tempo, in Piemonte, nel settore dei fondi in gomma per calzatura; ritenne tuttavia che ormai, negli anni '50 appunto, buona parte della produzione calzaturiera

¹⁵ Dati presi dall'analisi empirica di Ordanini illustrata in ORDANINI A., op. cit., 1995,

fosse in procinto di localizzarsi ed espandersi nelle Marche assorbendo via via le quote di produzione delle altre regioni, che sarebbero divenute progressivamente meno interessanti per un'azienda sub-fornitrice come la sua; la scelta della sua immigrazione nelle Marche fu dunque contemporaneamente scelta di vita e decisione strategico-localizzativa.

A venticinque anni di distanza la “MARGOM srl” è il risultato palese della correttezza strategica di quella scelta; essa infatti, con 15 miliardi di fatturato e 63 dipendenti, può qualificarsi, all'interno del settore calzaturiero, come una media impresa, per di più con ottime prospettive di crescita per il futuro.

La gestione a livello dirigenziale è ancora quasi esclusivamente familiare, nonostante le dimensioni aziendali, per il settore, siano rilevanti; la MARGOM è infatti gestita da un *pool* di quattro persone tra i quali abbiamo Giuseppe Aimone, figlio del fondatore Mario, che ricopre la carica di amministratore; Maria Carla Aimone, nipote del fondatore, nel ruolo di responsabile della produzione; Adriano Antonelli con la qualifica di responsabile tecnico e addetto agli approvvigionamenti e Cesare Settembretti che, come responsabile commerciale, si è gentilmente sottoposto alla nostra intervista.

La MARGOM produce soles e tacchi per calzature esclusivamente in gomma e quasi solo da uomo. Questa è una caratteristica piuttosto particolare per un suolificio infatti, anche in considerazione delle statistiche relative ai consumi di calzature, secondo le quali due paia su tre vengono acquistate da donne¹⁶, i suolifici in genere, soprattutto quelli che operano con materiali sintetici, orientano buona parte della loro produzione sul segmento femminile.

Per quanto riguarda più propriamente l'oggetto della nostra analisi, possiamo dire che l'internazionalizzazione attuata dalla MARGOM si concentra prevalentemente su due funzioni aziendali: quella commerciale, nella quale si esplica in una buona presenza nei mercati esteri, e quella degli approvvigionamenti, nella quale i rapporti con l'estero sono addirittura fondamentali.

Gli approvvigionamenti sono gestiti direttamente dal Signor Adriano Antonelli il quale ci dice che la MARGOM è profondamente

¹⁶ Secondo le statistiche pubblicate dall'A.N.C.I. su elaborazione di dati ISTAT relativi ai consumi di calzature possiamo vedere che sono di gran lunga le donne a consumare più scarpe; la popolazione femminile, con un consumo pro-capite di 3,3 paia, ha mostrato anche nel '97, anno al quale le statistiche si riferiscono, una maggiore propensione all'acquisto rispetto agli uomini (63,3% delle vendite). Per quanto riguarda le fasce di età degli utilizzatori, il consumo pro-capite più alto spetta ai bambini fino ai 10 anni (4,1 paia), seguiti dalla fascia 25-34 anni con 3 paia. La popolazione con età superiore ai 54 anni è invece quella che consuma il maggior numero di paia complessivamente (33,5 milioni), pur con un consumo pro-capite inferiore alla media nazionale (2,3 paia). *Fonte: A.N.C.I. SERVIZI SRL, L'industria calzaturiera italiana 1997, relazione economico statistica, Milano, 1998.*

aperta ai mercati internazionali per quanto riguarda la funzione acquisti; i componenti comunemente utilizzati nella lavorazione della gomma, sono infatti quasi tutti prodotti da ditte multinazionali straniere che, il più delle volte, fanno capo a grandi gruppi chimici come ad esempio la Bayer.

Anche sul mercato italiano d'altra parte è possibile reperire materiali di buon livello qualitativo tuttavia, data la necessità di contemperare le caratteristiche qualitative con quelle di costo, la funzione approvvigionamenti è costretta ad essere profondamente attiva ed attenta a numerose variabili, prima fra tutte il tasso di cambio euro/dollaro ma anche molte altre più difficilmente quantificabili come quelle di natura culturale che sottendono le relazioni tra i diversi stati¹⁷. La profonda mutevolezza di tutte queste variabili fa sì che la quota di acquisti effettuati all'estero sul totale acquisti non sia definibile in maniera precisa ed univoca, tuttavia il Signor Antonelli afferma che in media essa si aggira attorno al 60%.

L'internazionalizzazione della funzione acquisti non è solo relativa ai materiali di consumo ma riguarda anche le immobilizzazioni materiali; gli impianti necessari per la lavorazione della gomma non sono prodotti in Italia e quindi li si deve per forza acquistare all'estero, negli USA in

¹⁷ È accaduto ad esempio che, durante la breve ma intensa crisi con la Tunisia dovuta al "caso Ocalan", un carico di materiale proveniente da una ditta chimica turca non sia giunto a destinazione semplicemente perché i camionisti si rifiutavano di portarlo in Italia.

particolare, dai quali la MARGOM ha recentemente importato impianti e macchinari per un valore di circa sei miliardi (nel 1999); un investimento assolutamente rilevante in considerazione della cronica deficienza di mezzi finanziari delle piccole e medie imprese italiane, ma che si pone come palese segnale delle intenzioni e delle associate prospettive di crescita futura dell'azienda.

Relativamente alla funzione commerciale la MARGOM intrattiene rapporti di natura "mercantile" con più di 15 Paesi nel mondo, dove realizza circa il 10% del suo fatturato. A parere del Signor Settembretti il maggiore vantaggio competitivo che la sua azienda, come del resto tutti gli altri suolifici, si trova a sfruttare è quello di poter apporre sul fondo la dicitura "Sole made in Italy".

Per la realizzazione di un fondo in gomma infatti, non si ha bisogno di particolari competenze tecniche dal punto di vista manuale, buona parte della lavorazione è infatti affidata ai numerosi e costosissimi macchinari e il processo produttivo del semilavorato vero e proprio consiste in una sola fase rilevante che è quella dello stampaggio. Non considerando le pur consistenti barriere di natura finanziaria che esistono in questo sub-settore, quindi, la produzione in questione potrebbe essere facilmente replicata da concorrenti stranieri. Tuttavia, in questo caso, la semplicità del processo è

paradossalmente un vantaggio, infatti basandosi quasi esclusivamente sulle caratteristiche delle immobilizzazioni materiali e su di una sola fase, l'incidenza del costo del lavoro non assume la connotazione preponderante che abbiamo riscontrato in tutti gli altri sub-settori, compreso quello della produzione di soles in cuoio¹⁸.

I Paesi caratterizzati dal basso costo della manodopera non possono quindi sfruttare, se non in minima parte, il loro vantaggio *nation specific* per competere con le aziende italiane che invece, dalla loro parte hanno la possibilità di sfruttare il richiestissimo marchio "Made in Italy".

A questo proposito però va effettivamente rilevato il fatto che, utilizzando i semilavorati delle industrie italiane, i calzaturifici esteri diventeranno concorrenti sempre più temibili per quelli "nostrani" e ciò è particolarmente vero in questo caso; infatti i fondi in gomma con il marchio "Made in Italy", che si riferisce al solo semilavorato, conferiscono però a tutta la scarpa finita, in mancanza di informazioni ulteriori, per lo meno la

¹⁸ Nonostante si tratti di un semilavorato avente analoga funzione e collocazione nell'assemblaggio, la suola in cuoio, anche se di livello qualitativo medio-basso, deve comunque attraversare diverse fasi "fisiologiche" di lavorazione realizzate con macchinari, magari numerosi e vari, ma di non elevatissimo valore che contribuiscono dunque a far risaltare l'incidenza relativa dei costi della manodopera sul prezzo finale del componente. Vedi il caso "Suolificio CA.PRI. srl".

presunzione che si tratti di un prodotto interamente realizzato in Italia quando magari l'assemblaggio è avvenuto in Cina o in Romania¹⁹.

Acquistando soles italiane quindi, gli assemblatori esteri non acquistano semplicemente un componente di qualità ma la possibilità per il loro prodotto di potersi fregiare, seppure in maniera subdola, dell'appellativo di manifattura italiana²⁰, assumendo così una migliore collocazione per quanto riguarda il rapporto qualità percepita/prezzo.

Per quanto riguarda le modalità per mezzo delle quali vengono realizzati i contatti con i clienti queste sono principalmente due e, tra l'altro, piuttosto tradizionali: direttamente su richiesta dei clienti e tramite venditori propri dell'azienda, che poi sono gli stessi componenti del "nucleo dirigenziale" precedentemente elencati.

¹⁹ Tale concetto è stato espresso nella più volte citata opera di Silvestrelli relativa all'analisi dell'internazionalizzazione attuata dalle PMI appartenenti ai diversi comparti del settore "Moda". Per di più viene anche affermato che problemi competitivi analoghi sono causati dalle industrie dei macchinari, che stanno realizzando ingenti esportazioni verso i nostri principali Paesi concorrenti, sia attuali che potenziali. Ciò in considerazione del fatto che l'industria delle macchine per il tessile-abbigliamento e quella per le calzature sono *leaders* a livello mondiale; "di conseguenza è già iniziata una nuova concorrenza da parte delle imprese estere, che utilizzano le strutture impiantistiche più moderne offerte sui mercati internazionali delle tecnologie". SILVESTRELLI S., op. cit., 1988, pag. 247.

²⁰ Si badi bene che non ci si pone in contraddizione con quanto affermato nel caso "Formificio Veregra srl" in quanto nella presente trattazione l'utilizzo di un semilavorato italiano avviene quasi esclusivamente per fini che, da parte dei calzaturifici esteri, potremmo definire senza esitazione "*truffaldini*" e basati sul tentativo di ingenerare confusione nei consumatori che, pur nell'evidenza di un assemblaggio a volte approssimativo che dovrebbe dunque essere uno degli elementi di distinzione visiva per l'acquirente, si trovano comunque di fronte ad un prodotto che nonostante tutto, attraverso il marchio sulla suola, riesce a conferire il "blasone" del "Made in Italy".

Il fatto stesso che la MARGOM si sia profondamente specializzata nella produzione di soles in gomma da uomo fa sì che i calzaturifici che servono la clientela maschile, sia italiani che esteri, vadano direttamente a cercare in quest'azienda il componente con le caratteristiche specifiche che hanno in mente. La focalizzazione su di un singolo segmento infatti ha permesso all'azienda di ampliare, stagione dopo stagione, il campionario a disposizione dei clienti che, dunque, rivolgendosi direttamente ad essa hanno una maggiore probabilità di trovare immediatamente quanto cercato o comunque un componente molto simile "all'idea stilistica" originaria.

Da tale punto di vista va sottolineata la forte caratterizzazione di servizio che connota l'attività della MARGOM facendola pienamente rientrare nel concetto, precedentemente espresso, di "promozione dell'internazionalizzazione" del cliente. Tale promozione si esplica principalmente nell'attività progettuale, sia essa realizzata in collaborazione stretta con il committente, che in maniera indipendente da parte del personale dell'azienda.

Il campionario di base, che consiste in circa 10 prototipi, viene realizzato basandosi su idee, o comunque linee tendenziali, captate ed elaborate alla fine di un largo giro nei negozi di prodotti finiti, localizzati nelle nazioni di maggiore interesse.

Tali linee vengono elaborate e differenziate in maniera tale da renderle personali, dopodiché le si sottopone al giudizio dei maggiori clienti che, magari da queste, prendono lo spunto per formulare delle richieste specifiche.

I bisogni dei clienti a volte possono essere relativi alla necessità di un prodotto che stilisticamente permetta loro di essere competitivi in un nuovo mercato da aggredire le cui caratteristiche possono essere note, grazie ad una precedente operatività in esso, ai tecnici della MARGOM che, basandosi sulle esperienze accumulate, sia tecniche, ma in tal caso più propriamente stilistiche, forniscono le indicazioni utili per addivenire ad un'idea più precisa che possa essere concretizzata in un prototipo in legno che ne rappresenti, a sua volta, la migliore approssimazione.

La progettazione in comune può assumere numerosi livelli di dettaglio, si può avere infatti la realizzazione di una suola personalizzata con il logo del cliente che verrà poi venduta nella stagione successiva anche ad altri dopo aver eliminato dagli stampi i segni distintivi o che essa sia legata invece, per tutto il suo ciclo di vita, al solo cliente committente con il quale si potrà magari concordare la spartizione della ingenti spese da

sostenere per la fabbricazione della serie di stampi²¹; il tutto ovviamente sancito da relazioni di carattere contrattuale stabilite anticipatamente all'avvio della produzione.

Per quanto riguarda i problemi più frequentemente incontrati sulla via dell'internazionalizzazione essi sono quasi esclusivamente inerenti alle legislazioni e ai sistemi burocratici dei Paesi stranieri oltre a momentanee difficoltà per quanto concerne le pratiche commerciali da un punto di vista puramente tecnico.

Altro elemento molto rilevante in termini di limitazioni è quello del forte protezionismo sul quale si incentra la politica economica di molti Paesi e che il più delle volte si estrinseca in dazi e tariffe esorbitanti che chiudono artificialmente mercati potenziali assolutamente interessanti.

In conclusione il Signor Settembretti assegna il valore mediano alla soddisfazione ricavata dal processo di internazionalizzazione attuato; ciò perché l'attività della MARGOM, escludendo la funzione acquisti, si concentra dal punto di vista commerciale largamente sul mercato interno e

²¹ Il costo di una serie di stampi è piuttosto rilevante e si aggira, a seconda dei numeri sviluppati, sui 35 – 40 milioni, essa verrà realizzata quindi solo se l'azienda ha un'elevata probabilità di incamerare un quantitativo di ordini relativi a quell'articolo tale da ripagare almeno il costo degli utensili in questione. È per questo che quando un articolo viene progettato in proprio dal suolificio, senza avere *ex-ante* riscontri effettivi in merito al suo livello di gradimento tra i clienti viene fatto costruire soltanto lo stampo per il campione (normalmente se da uomo numero 41 o 42); solo successivamente qualora, magari ad una fiera, l'articolo dovesse riscuotere un successo sufficiente, verrà fatta produrre la serie completa.

per di più, come era anche ovvio, in maniera particolare sul distretto marchigiano.

Riteniamo comunque che, nell'ottica di internazionalizzazione da noi adottata, la "MARGOM srl" mostri di aver raggiunto un buon livello di operatività globale che, coinvolgendo due funzioni cardine come quella commerciale e quella degli approvvigionamenti, ha determinato l'auspicato mutamento degli schemi decisionali strategici, i quali essendo anche consapevolmente orientati ad una forte attività di servizio, volta alla promozione dell'internazionalizzazione del cliente, sembrano ormai stabilmente inquadrati secondo la concezione di unificazione su scala mondiale dei circuiti di progettazione, produzione e vendita non solo del proprio componente ma di tutta la filiera calzaturiera.